

# JUSTIÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL EM MINAS GERAIS

Ana Clara Costa Oliveira<sup>1</sup>  
Kely César Martins de Paiva<sup>1</sup>  
Thaís Pinto da Rocha Torres<sup>1</sup>  
Jefferson Rodrigues Pereira<sup>2,1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte – MG, Brasil

<sup>2</sup>Centro Universitário Unihorizontes (Unihorizontes), Belo Horizonte – MG, Brasil

Este artigo buscou identificar a relação das percepções de justiça distributiva, procedimental e interacional com o comprometimento organizacional dos servidores do Ministério Público Federal, no Estado de Minas Gerais. Os dados de 91 questionários foram submetidos à análise estatística descritiva e multivariada. Verificou-se que as percepções de justiça afetam positivamente o comprometimento afetivo no ambiente pesquisado. A justiça procedimental possui, comparativamente às demais dimensões, o maior poder explicativo como antecedente do comprometimento afetivo dos trabalhadores, embora as justiças distributiva e interacional também exerçam influência. A relação mais significativa entre a justiça procedimental e o comprometimento deu-se em função da natureza das tarefas no setor público, em muitos casos padronizadas conforme os cargos. A justiça interacional apresentou a média mais expressiva, denotando elevada percepção de justiça nas relações entre os respondentes e seus superiores.

**Palavras-chave:** justiça organizacional, comprometimento organizacional, setor público



## **JUSTICIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONALES: UN ESTUDIO SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LOS SERVIDORES DEL MINISTERIO PÚBLICO FEDERAL EN MINAS GERAIS**

Este artículo buscó identificar la relación entre las percepciones de justicia distributiva, procesal e interaccional con el compromiso organizacional de los empleados del Ministerio Público Federal, en el Estado de Minas Gerais. Los datos de 91 cuestionarios fueron sometidos a análisis estadístico descriptivo y multivariado. Se encontró que las percepciones de justicia afectan positivamente el compromiso afectivo. La justicia procesal tiene, frente a las otras dimensiones, el mayor poder explicativo como antecedente del compromiso afectivo de los trabajadores, aunque también influyen la justicia distributiva y la interaccional. La relación más significativa entre justicia procesal y compromiso se debió a la naturaleza de las tareas en el sector público, que en muchos casos están estandarizadas según cargos. La justicia interaccional tuvo la mayor media, indicando una alta percepción de justicia en las relaciones entre los participantes y sus superiores.

**Palabras clave:** justiça organizacional, compromiso organizacional, sector público

## **ORGANIZATIONAL JUSTICE AND COMMITMENT: PERCEPTIONS OF FEDERAL PUBLIC MINISTRY WORKERS IN MINAS GERAIS**

This article aimed to identify the relationship between the perceptions of distributive, procedural and interactional justice with the organizational commitment of the workers of the Federal Public Ministry, in the state of Minas Gerais. Data from 91 questionnaires were submitted to descriptive and multivariate statistical analysis. It was found that perceptions of justice positively affect affective commitment in the researched environment. Procedural justice has, compared to the other dimensions, the greatest explanatory power as an antecedent of workers' affective commitment, although distributive and interactional also influence. The most significant relationship between procedural justice and commitment was due to the nature of tasks in the public sector, which in many cases are standardized according to positions. Interactional justice presented the most expressive average, denoting a high perception of justice in the relationships between respondents and their superiors.

**Keywords:** organizational justice, organizational commitment, public sector

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, os estudos sobre gestão de pessoas no setor público têm se mostrado relevantes para entender as motivações e percepções dos trabalhadores que não exercem suas funções pautados nos possíveis lucros da organização, mas na prestação de serviços sociais (JUNIOR *et al.*, 2016). Sob a ótica dos modelos de excelência em gestão pública e do gerencialismo, algumas das mudanças implementadas se deram com a utilização de práticas do setor privado no setor público, sem respeitar as características específicas das organizações envolvidas (JUNIOR *et al.*, 2016). Assim, os estudos sobre e a própria gestão de pessoas têm sido repensados a fim de considerar as particularidades das instituições e seus processos e, portanto, “tem um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio eficiente, eficaz, cidadão e, principalmente, justo, não necessitando ser um espelho da administração privada e sim um modelo para ela” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 248).

Tal caminho deve ser pavimentado a partir de estudos nesse campo. No caso do Ministério Público no Brasil, seu marco foi a Constituição de 1988, que lhe conferiu autonomia funcional, administrativa, financeira e orçamentária (PINHEIRO, 2004; SILVA; PEDDE, 2018), caracterizando-o como “instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado” e “incumbido-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (BRASIL, 1988). Ele é composto pelo Ministério Público da União (que inclui: Ministério Público Federal; Ministério Público do Trabalho; Ministério Público Militar; e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios) e pelos Ministérios Públicos dos Estados. Apesar de tamanha abrangência e responsabilidade, as pesquisas que o abordam, no Brasil, têm se concentrado em: implementação de *balanced scorecard* (BEMFICA; CALLADO, 2019; BANDEIRA; AMORIN, 2020; LEITE; LAVARDA, 2021) e de outras estratégias (NEIS *et al.*, 2015), transparência na gestão pública (KERCHE; OLIVEIRA; COUTO, 2020) e gestão de custos (OLIVEIRA; BEZERRA, 2018), reestruturação organizacional (LIMA; JACOBINI; ARAÚJO, 2015; MELO *et al.*, 2016.) e institucionalização da “nova gestão pública” no âmbito do referido ministério (CUNTO *et al.*, 2014).

No campo da gestão de pessoas, que inclui o comportamento humano em organizações, pesquisas sobre percepção sobre o trabalho (PRATES; SALLABERRY; SOUZA, 2020), *feedback* de práticas profissionais (PRATES *et al.*, 2020), implementação de política de ações afirmativas antirracistas (VARELLA, 2010), vivências de prazer e sofrimento de terceirizados (COSTA, 2007) e capacitação de servidores (LICÓRIO *et al.*, 2015) sinalizam a necessidade de ir além do cumprimento de leis e protocolos no que tange à gestão de pessoas no setor público, em especial no Ministério Público, instituição abordada no estudo apresentado neste artigo. Estudos sobre o comportamento humano nas organizações, de modo geral, e, em especial, sobre temáticas relacionadas diretamente ao desempenho produtivo dos trabalhadores mostram-se, portanto, necessárias à compreensão dos comportamentos visíveis, bem como das atitudes subjacentes que os conformam.

Esse é o caso dos estudos sobre comprometimento afetivo e sobre percepções de justiça organizacional, sendo que o primeiro construto trata do envolvimento emocional que o trabalhador desenvolve em relação à organização (VASCONCELLOS; NEIVA, 2019) e o segundo focaliza a forma como o indivíduo percebe e avalia o tratamento recebido por ele na organização em que trabalha (RIBEIRO; BASTOS, 2010; BEUREN; RIBEIRO; SILVA, 2019). A literatura informa sobre a probabilidade de que os indivíduos com maior comprometimento se sintam mais satisfeitos no trabalho, tenham mais acesso às oportunidades de progressão na carreira, compartilhem valores com a organização, sintam-se valorizados e possuam percepções positivas de justiça, sobretudo interacional e/ou procedimental (REGO, 2002).

No entanto, em análise da produção científica no Brasil sobre comprometimento organizacional no setor público, no período entre 1989 e 2019, identificaram-se somente dois artigos envolvendo a justiça organizacional. No primeiro, a percepção de justiça foi analisada como antecedente do comprometimento e, no segundo, a justiça organizacional foi a variável mediadora entre percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional. (PINHO; OLIVEIRA; SILVA, 2020).

Assim, reforça-se a oportunidade e a importância de pesquisar as percepções de justiça e o comprometimento organizacional ou afetivo no setor público, em especial, no Ministério Público Federal, pois estes são antecedentes ao desempenho (MEYER; ALLEN, 1991; REGO; SOUTO, 2004; SOTOMAYOR, 2007; MACIEL; CAMARGO, 2011), o que afeta diretamente o funcionamento da organização e o cumprimento dos seus objetivos. Posto isso, a pergunta que norteia este trabalho é: “Como as percepções de justiça de trabalhadores do MPF afetam seu comprometimento afetivo?”

Para responder tal questionamento, o objetivo geral da pesquisa foi identificar a relação entre diferentes tipos de justiça organizacional - distributiva, procedimental e interacional - com o comprometimento afetivo na percepção de servidores do Ministério Público Federal, no caso, em Minas Gerais.

As justificativas para essa pesquisa perpassam, em primeiro lugar, três razões apontadas por Assmar, Ferreira e Souto (2005), a saber: a justiça organizacional é um fenômeno social presente em todos os grupos de convivência do indivíduo; ela diz respeito ao trabalhador, que é a principal força de trabalho das organizações e, portanto, a percepção de justiça dos empregados pode influenciar e desencadear comportamentos tanto positivos, quanto negativos e; a força de trabalho evolui e se torna mais especializada e mais crítica, passando a exigir melhores condições de trabalho, que incluem um melhor tratamento no ambiente organizacional. Os diversos estudos que abordam o assunto já demonstraram que o comportamento e o comprometimento afetivo do trabalhador são influenciados pela percepção de justiça organizacional (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Há, ainda, autores que recomendam estudar especificamente o Ministério Público, em suas várias componentes, denotando a importância dessa organização para o país (SILVA; PEDDE, 2018).

Em termos pragmáticos, o presente estudo busca contribuir com os estudos em gestão de

pessoas, especialmente no campo do comportamento organizacional, identificando as percepções de justiça e seu impacto no comprometimento dos trabalhadores do Ministério Público Federal em Minas Gerais. A pesquisa também poderá ser utilizada pela própria instituição para conhecimento dos sentimentos e percepções dos seus trabalhadores e para possíveis melhorias e tomadas de decisão acerca do ambiente interno e da gestão de pessoas.

Assim, este artigo foi estruturado em cinco partes, partindo-se desta introdução, refletindo-se nos temas centrais no referencial teórico que se segue e explicitando-se o percurso metodológico, adiante. Depois, procedeu-se à apresentação e análise dos dados e encerrou-se com as considerações finais do estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Desde a década de 1960, após diversos eventos como governos militares, pós-militares, redemocratização, globalização e redução do intervencionismo na economia, a administração pública brasileira passou por transformações em seu modelo de gestão (FERREIRA *et al.*, 2010). Ao final dos anos 1980, visando preparar o Brasil para um mundo de mercados integrados, surgiram programas de modernização e melhoria da qualidade dos serviços públicos, dentre eles o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), instituído em 1990, cujo objetivo era a mudança dos paradigmas gerais da gestão brasileira, que passou da administração burocrática para a administração gerencial. Em razão dessa alteração, a administração pública passou a: adotar processos mais flexíveis, descentralizados e regionalizados; atribuir autoridade à administradores, reduzir níveis hierárquicos nas instituições e adotar políticas de confiança em seus funcionários e agentes; focar na qualidade dos processos e resultados e no atendimento ao cidadão e controle social (FERREIRA, 2009).

Simultaneamente, o Comitê Conceitual do GESPÚBLICA desenvolveu o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) que, segundo o portal do Ministério da Economia, trata-se de um “modelo constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão” (BRASIL, 2015). São fundamentos desse modelo: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, gestão baseada em processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento das pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa (FERREIRA, 2009). Em julho de 2017, o então presidente Michel Temer revogou o decreto que regulamentava a GESPÚBLICA, mas seus preceitos e suas práticas já estavam instaurados nas instituições públicas brasileiras.

Os processos de desburocratização e modernização do Ministério Público Federal ganharam mais força a partir de 2011, quando teve início o Planejamento Estratégico Institucional 2011-2020,

no qual a questão principal é a elaboração de um novo modelo de gestão desempenhado com base na estratégia definida no planejamento da instituição e na aplicação de conceitos de governança e gestão estratégica da administração moderna (BRASIL, 2013). Esse planejamento visa a melhoria das áreas administrativas e finalísticas, buscando a constante melhoria dos processos. O Mapa Estratégico 2011-2020 estabelece diretrizes a serem seguidas em diferentes níveis de atividade. Ressalta-se que a gestão estratégica do MPF visa também a melhoria e humanização dos processos de gestão de pessoas, cujas principais diretrizes para os fins desta pesquisa são: “trabalhar alinhado à estratégia com foco em resultados; desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros e servidores; e assegurar a atratividade das carreiras do MPF” (BRASIL, 2013), bem como um dos objetivos da área de comunicação social que é a institucionalização de uma política que aperfeiçoe a comunicação interna (BRASIL, 2013). Como resultado, os servidores e demais trabalhadores do MPF percebem e reagem a esses processos de formas diferentes, em diversas dimensões, o que pode impactar suas percepções de justiça, bem como seu comprometimento organizacional, daí o foco deste estudo.

A justiça é um tema abordado por diversas áreas do conhecimento como o Direito, a Sociologia, a Filosofia, a Psicologia, dentre outras, sendo que cada uma dessas áreas aplica e nos ajuda a entender o conceito de justiça sob diferentes perspectivas. Segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005), a justiça tem sido analisada sob a ótica da psicologia social desde a década de 1960, procurando demonstrar como valores, crenças, sentimentos e subjetividades do indivíduo definem suas noções de justiça ou injustiça.

O termo “Justiça Organizacional” foi utilizado pela primeira vez por Jerald Greenberg, que o definia como a forma que um empregado percebe e avalia o comportamento da organização em relação a si mesmo, composta por múltiplas dimensões (GREENBERG, 1987).

Enquanto a justiça organizacional envolve a definição e caracterização do termo e do fenômeno, a percepção de justiça organizacional trata da noção subjetiva e individualizada acerca do fenômeno. Essas percepções são, portanto, baseadas em sentimentos e valores da pessoa, sendo assim um julgamento de caráter estritamente pessoal sobre o que ela acredita ser justo em uma relação, sem se basear em padrões de conduta (BEUREN; VON EGGERT; SANTOS, 2020). Para Benzecry e Pires (2009), a percepção de justiça organizacional está relacionada à percepção de equidade e equilíbrio na proporção das trocas entre os agentes das relações institucionais, ou seja, está diretamente relacionada à percepção de retribuição justa pelo esforço realizado. Assim, os trabalhadores, em sua trajetória nas organizações, criam expectativas sobre diversos aspectos, como remuneração e promoções, ambiente de trabalho, respeito às cláusulas trabalhistas, entre outros. Ao ter suas expectativas atendidas, ou não, o trabalhador tende a reagir e formar uma opinião sobre a organização e os aspectos de seu trabalho, o que pode ser denominado como percepção de justiça organizacional (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

As dimensões da justiça organizacional não são um consenso na literatura. Por se tratar de

um tema de natureza subjetiva, as dimensões que a definem podem ser diversas e dependem de fatores individuais e ambientais. Para essa pesquisa, utilizou-se o modelo tridimensional de justiça organizacional, proposto e verificado por Mendonça e Tamayo (2004), que é composto por justiça distributiva, procedimental e interacional.

A primeira dimensão é a justiça distributiva, que tem relação com a justiça da distribuição de recursos da organização, sejam eles positivos ou negativos, tangíveis ou intangíveis. São exemplos desses recursos os salários, bônus, promoções, as sanções administrativas, baixas avaliações de desempenho, dentre outros (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; GOMES; ESTIVALETE; RAMADAM, 2020).

Por sua vez, a justiça procedimental ou processual pode ser definida pela forma de tomada de decisão ou de solução de conflitos dentro da organização e pode ser medida pelo envolvimento do indivíduo nesses processos, analisando se os indivíduos têm voz na tomada de decisão, se são imparciais, éticos e consistentes, entre outros aspectos (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; GOMES; ESTIVALETE; RAMADAM, 2020).

A justiça interacional refere-se às relações sociais, à comunicação e ao tratamento no ambiente de trabalho entre o indivíduo e seus superiores (GOMES; ESTIVALETE; RAMADAM, 2020).

As escalas de justiça distributiva e justiça procedimental utilizadas no estudo foram elaboradas e validadas por Siqueira *et al.* (1997) e por Gomide Jr, Lima e Faria Neto (1996), respectivamente. A escala de justiça distributiva é composta por cinco sentenças e a escala de justiça procedimental por seis afirmativas. Por fim, a escala de mensuração de justiça interacional é composta por 10 assertivas e foi validada por Rego (2002) e Rego *et al.* (2002). Essas três escalas são unidimensionais, ou seja, avaliam o construto na sua integridade, o que não tem implicações para o método pertinente nem para os resultados, a princípio, dadas as validações prévias.

Alguns estudos mostraram a justiça organizacional como antecedente do comprometimento organizacional (REGO, 2002, 2003; REGO; SOUTO, 2004; LI, 2014). Tais antecedentes do comprometimento organizacional “podem ser compreendidos como variáveis que, sinergicamente articulados e em interação com as expectativas e a percepção do indivíduo, eliciam o comprometimento” (RIBEIRO; BASTOS, 2010, p. 10).

Rodrigues e Bastos (2013) ressaltam que não há consenso quanto ao conceito de comprometimento organizacional, devido à complexidade do construto. No entanto, existem três principais bases conceituais amplamente difundidas do comprometimento organizacional, são elas: afetiva, normativa e instrumental (MEDEIROS *et al.*, 2003; CRUZ; FERREIRA; GABARDO-MARTINS, 2020).

A vertente afetiva considera que o comprometimento é definido pelo relacionamento do indivíduo com a organização, baseado na disposição em fazer despende um esforço em prol da organização, na aceitação e identificação com os valores da organização e no desejo de se manter parte da organização. Essa abordagem possui um caráter atitudinal, em que se pressupõe que

o indivíduo é o agente ativo da relação organizacional e, por vontade própria, deseja doar-se à instituição (RIBEIRO; BASTOS, 2010). Em resumo, Rodrigues e Bastos (2013, p. 146) afirmam que “o enfoque afetivo do comprometimento sublinha, como seu nome claramente indica, a natureza afetiva do processo de identificação e de envolvimento do indivíduo com os objetivos e os valores da organização”. Esta será a vertente abordada nesta pesquisa.

Saliente-se, ainda, as vertentes instrumental e normativa. A primeira sustenta que o comprometimento se baseia na tendência do indivíduo em se engajar em atividades consistentes, ou seja, é fruto da racionalização dos custos e benefícios de se manter ou sair da organização. Tem como princípio a ideia de que os indivíduos são guiados pela lógica das trocas e da reciprocidade e são afetados também pela estabilidade de fatores do ambiente externo, como economia e desemprego (RIBEIRO; BASTOS, 2010). Já a vertente normativa estabelece que o comprometimento se dá pelas “pressões normativas internalizadas para agir consistentemente em sintonia com os objetivos e interesses organizacionais” (RIBEIRO; BASTOS, 2010, p. 9). Em outras palavras, o comprometimento acontece devido aos valores do indivíduo do que é certo ou errado, e ele se compromete, pois é o correto a se fazer nas relações entre trabalhador e organização.

As três vertentes mencionadas são provenientes do modelo proposto por Meyer e Allen (1991). Essa abordagem foi questionada por Rodrigues e Bastos (2010) que recomendam a retirada do fator instrumental, já que nessa perspectiva o funcionário permanece no emprego somente por avaliar as perdas decorrentes de sua saída, o que contradiz o conceito de comprometimento organizacional, o qual é pautado no vínculo emocional entre empregado e empregador. Decorre daí a opção, neste estudo, por focalizar o comprometimento organizacional afetivo.

Desse modo, a escala utilizada no presente estudo é unidimensional e foi validada por Siqueira (1995), sendo composta por 18 afirmativas que expressam sentimentos que o trabalhador pode ter em relação à organização.

O contrato psicológico tem sido estudado desde a década de 1960 e pode ser definido como o entendimento subjetivo do trabalhador sobre o conjunto de direitos e obrigações entre ele e a organização ou outro indivíduo. Esse contrato, diferentemente do contrato formal, é dinâmico, implícito, subjetivo e construído por meio de um processo complexo em que o trabalhador interpreta mensagens externas com base em seus valores individuais e faz seu julgamento, passando pelo filtro das normas sociais (ABREU; SILVA, 2006; CRUZ; FERREIRA; GABARDO-MARTINS, 2020). Almeida (2016) ressalta que contrato psicológico e percepção de justiça estão diretamente associados: a violação do contrato psicológico muitas vezes pode originar sentimentos de injustiça; mas no sentido oposto, melhores percepções de justiça e de cumprimento do contrato podem gerar comportamentos positivos, como aumento do desempenho, comprometimento e satisfação.

Conforme Rego e Souto (2004) afirmam, as percepções de justiça explicam o comprometimento, porém, cada dimensão de justiça explica o comprometimento de uma forma diferente. Maiores níveis de percepções de justiça procedimental e/ou interacional podem ocasionar

o desenvolvimento do comprometimento afetivo e confiança na organização e seus agentes (LAGUE; GALLON; CERUTTI, 2020).

No estudo de Filenga e Siqueira (2006) foi analisado o impacto da percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional para uma amostra composta por 838 servidores públicos municipais. Os resultados apontaram que as percepções de justiça dos servidores sobre as recompensas obtidas em razão dos seus esforços, ou seja, a justiça distributiva foi a variável que apresentou correlação mais significativa com o comprometimento organizacional.

Após o teste de correlação, foram realizados testes de regressão múltipla baseados em três modelos hipotéticos: o primeiro modelo analisou o impacto das dimensões de justiça sobre o comprometimento afetivo, o segundo sobre o calculativo e o terceiro sobre o normativo. Evidenciou-se que cerca de 35% do comprometimento afetivo é explicado pela justiça procedimental; aproximadamente 18% do comprometimento normativo e cerca de 15% do calculativo são explicados pela justiça distributiva. Portanto, as dimensões procedimental e distributiva se destacaram (FILENGA; SIQUEIRA, 2006).

Por sua vez, Prestes, Mendonça e Ferreira (2013) identificaram o poder preditivo da percepção de justiça procedimental e distributiva em relação ao comprometimento normativo, bem como a influência da percepção de justiça interpessoal em relação ao comprometimento afetivo dos servidores públicos do Estado do Tocantins.

Complementarmente, os resultados encontrados por Jesus e Rowe (2015) indicaram que uma percepção positiva de justiça nas práticas de remuneração pode influenciar positivamente o comprometimento dos docentes de uma instituição de ensino federal brasileira.

No contexto internacional, os resultados encontrados por Li (2014) mostraram que a justiça interacional prediz o comprometimento afetivo mais fortemente, isso significa que durante a tomada de decisão, o tratamento interpessoal despendido aos professores pela organização impactou significativamente seu apego emocional e identificação com a universidade. Ademais, a justiça processual relaciona-se ao comprometimento afetivo, no entanto, a justiça distributiva não apresentou influência significativa no comprometimento afetivo dos professores universitários chineses.

Expostos os conceitos relativos aos temas focalizados, passa-se à metodologia da pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracteriza-se por abordagem quantitativa, e caráter descritivo-explicativo (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008; SILVA; LOPES; JUNIOR, 2014). A amostra foi considerada do tipo não-probabilística, pois o questionário foi distribuído a todos os procuradores, servidores, estagiários e outros funcionários do MPF/MG e as respostas foram colhidas mediante a intenção de participar.

A unidade de análise e observação foi o Ministério Público Federal em Minas Gerais,

composto por uma sede em Belo Horizonte e 19 procuradorias regionais em cidades do interior. O questionário foi distribuído entre os dias 07 de janeiro e 21 de fevereiro de 2020. Segundo dados do Portal da Transparência do MPF, à época da distribuição do questionário existiam 601 trabalhadores contratados em Minas Gerais, entre procuradores, servidores e estagiários, além de um número desconhecido e variável de pessoas em cargos em comissão ou em função de confiança. Do número conhecido de 601 contratados, 142 são estagiários, 399 são servidores e 60 são procuradores.

O critério de seleção foi o mesmo para a organização e os respondentes, a saber: acessibilidade (VERGARA, 2009). Foram enviados e-mails com o *link* da pesquisa a todos os trabalhadores que possuem acesso ao correio eletrônico institucional. Definiu-se dois critérios de inclusão dos respondentes, o primeiro era estar trabalhando no MPF/MG durante a coleta de dados e o segundo compreendeu a leitura e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido. Foram excluídos da pesquisa aqueles trabalhadores que estiveram de licença de qualquer natureza, em férias ou ausentes no período de coleta e aqueles que não assinaram o termo de consentimento livre esclarecido. Os respondentes não obtiveram nenhum bônus ou ônus com sua participação. Salienta-se que foram obedecidas as diretrizes dispostas na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016). Com os critérios citados, após a exclusão de questionários inválidos (por preenchimento incompleto e outros erros como rasuras), obteve-se 91 questionários válidos.

Neste estudo foi aplicado um questionário estruturado do tipo *survey* com sentenças afirmativas, respondidas de acordo com a escala *Likert* de cinco pontos, variando do “1 - nada” ao “5 - extremamente”, no caso da escala de comprometimento afetivo, e do “1 - discordo totalmente” ao “5 - concordo totalmente” para as escalas de justiça. Esse questionário foi criado no Google formulários e distribuído através do e-mail institucional do órgão para todos os trabalhadores ativos e acessíveis à época da coleta.

O questionário aplicado se constituiu de: uma página inicial com esclarecimentos acerca da pesquisa; uma página seguinte contendo o termo de consentimento livre e esclarecido para concordância ou não dos participantes, além do recolhimento do nome do respondente para controle interno das respostas, guardando-se o sigilo acordado; uma seção de recolhimento de dados sociodemográficos dos respondentes (Parte 1); uma seção contendo três construtos de justiça organizacional, sendo eles justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional, e um de comprometimento organizacional (Parte 2) e; uma seção para sugestões, dúvidas ou comentários (Parte 3). A seção de dados sociodemográficos possuía questões sobre sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na unidade de análise e tempo de trabalho total, vínculo com a instituição, local de trabalho e exercício de função gerencial.

Para o tratamento estatístico dos dados obtidos, foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) nas escalas utilizadas, com a finalidade de verificar os padrões de correlação e validar os construtos para o público pesquisado. Essa etapa da análise foi desenvolvida por

meio do software SPSS 22.0. Depois, foram apurados os dados descritivos da amostra, cujas análises estatísticas foram realizadas por meio de planilhas eletrônicas tratadas no Excel 2013. Na sequência, procedeu-se à modelagem de equações estruturais do modelo, visando a identificação de relações de causalidade, utilizando para tal o SmartPLS 2.0 seguindo os apontamentos Ong e Puteh (2017). Importante salientar ainda que o SmartPLS 2.0 foi escolhido dada sua eficácia em apuração de modelos cujas amostras são reduzidas, mas significativas se comparadas à população em questão (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; ONG; PUTEH, 2017), como é o caso do presente estudo.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Quanto ao **perfil dos respondentes**, a amostra de 91 respondentes apresentou predominância do sexo feminino (53,85% do total). As faixas etárias predominantes foram entre 21 e 25 anos, com 25,27%, e entre 36 e 40 anos, com 18,68%. O estado civil predominante foi solteiro (49,45%), seguido de casado (34,07%). Quanto à escolaridade, 36,26% declararam possuir especialização, 29,67% possuem ensino superior completo, 19,78% possuem ensino superior incompleto e 13,19% possuem mestrado. Do total, 35,16% trabalham no MPF/MG há entre 1 e 5 anos e 21,98% entre 6 e 10 anos. Dos respondentes, 62,64% são servidores, 26,37% são estagiários, 4,4% são procuradores e 6,59% exercem outros cargos, como cargos comissionados e funções de confiança. Ressalte-se que 75% não exercem função gerencial e 62,64% trabalham na sede, em Belo Horizonte, capital do estado.

Após a realização das **análises fatoriais exploratórias**, foram identificados os padrões de correlação das variáveis contidas no questionário. As variáveis com comunalidades abaixo de 0,5 foram removidas, de acordo com o critério estabelecido por Hair-Junior *et al.* (2009) e Matthews, Hair e Matthews (2018). Seguindo essa diretriz, das 39 variáveis iniciais, 8 foram removidas por não atenderem ao critério de comunalidade. Os construtos justiça distributiva e justiça interacional permaneceram sem nenhuma alteração, enquanto no construto justiça procedimental foi eliminada uma variável e no construto comprometimento afetivo eliminaram-se 7 variáveis.

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica se o modelo de análise fatorial utilizado é adequado aos dados da pesquisa, apontou resultados considerados satisfatórios e indicou adequação em todos os construtos (HAIR-JUNIOR *et al.*, 2005). O teste de esfericidade de Bartlett apontou valores inferiores a 0,05 em todos os construtos, considerado suficiente para afirmar a existência de correlações estatisticamente significativas nos construtos, com 5% de confiança (HAIR-JUNIOR *et al.*, 2005). O alfa de Cronbach, que mede a confiabilidade dos dados de um construto, também apresentou índices satisfatórios em todos os construtos, por estar acima de 0,7 (FIGUEIREDO-FILHO; SILVA-Júnior, 2010). Os dados detalhados encontram-se na Tabela 1.

**Tabela 1 | Resultados das Análises Fatoriais Exploratórias das escalas de Justiça e comprometimento organizacionais**

Construtos	KMO	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Justiça Distributiva (JD)	0,876	0,949	5
Justiça Procedimental (JP)	0,771	0,879	5
Justiça Interacional (JI)	0,939	0,970	10
Comprometimento Afetivo (CA)	0,931	0,964	11

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Na presente pesquisa, foram analisadas as três dimensões de justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional) e o comprometimento afetivo, resultando nas **medidas descritivas** apresentadas na Tabela 2. Isso foi possível após a AFE, já que foram considerados apenas os itens validados na etapa anterior para apurar a descrição dos dados relativos aos construtos abordados na pesquisa.

**Tabela 2 | Medidas descritivas de Justiça e comprometimento organizacionais, segundo os respondentes**

Construtos	Média	Mediana	Desvio padrão	Lim. mín.	Lim. máx.
Justiça Distributiva (JD)	3,73	4,0	1,24	2,49	4,97
Justiça Procedimental (JP)	3,17	3,4	1,15	2,02	4,33
Justiça Interacional (JI)	3,96	4,4	1,14	2,82	5,10
Comprometimento Afetivo (CA)	3,18	3,2	1,05	2,14	4,23

Fonte: dados da pesquisa (2020)

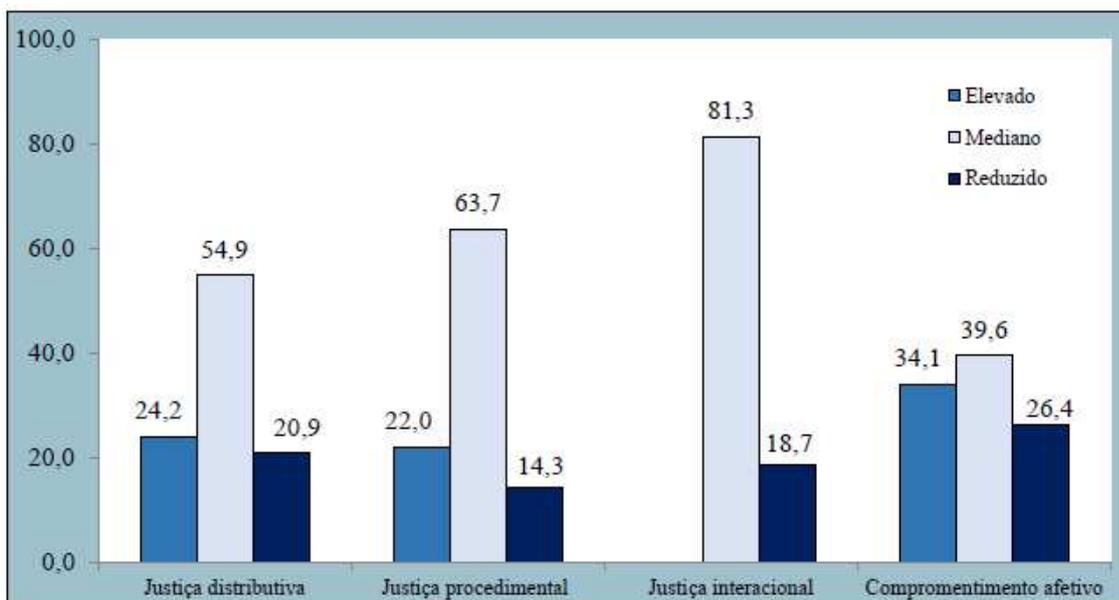
As médias encontradas para os construtos encontram-se muito próximas, bem como as medianas, indicando que não há grande predominância de um sobre o outro. No entanto, destaca-se a justiça interacional, com maiores média e mediana, indicando que há uma maior percepção de justiça nas relações de troca entre os respondentes e seus superiores. É válido lembrar que, com a escala de 5 pontos utilizada na pesquisa, quanto maiores os valores obtidos, mais positivos são os sentimentos dos respondentes. No entanto, considerando-se os limites máximos e mínimos do intervalo de confiança, pode-se afirmar que todas as médias se encontravam dentro do referido limite, indicando percepções medianas ou intermediárias de todos os construtos. O desvio-padrão dos construtos também são próximos uns aos outros e indicam baixo nível de dispersão dos dados da pesquisa.

Schuster, Dias e Battistella (2014) também encontraram médias próximas em relação à justiça organizacional no estudo realizado com servidores de uma instituição de ensino público federal. Os autores adotaram uma escala tetradimensional e as dimensões justiça distributiva, processual e informacional apresentaram médias moderadas e, apenas a justiça interpessoal apresentou uma média elevada. Em geral, tal resultado demonstra uma boa percepção de justiça pelos respondentes, de forma semelhante ao presente estudo.

Analisando-se os percentuais de respondentes por níveis de avaliação dos construtos, a

percepção anterior se reforça, já que a maioria dos respondentes avaliou a justiça distributiva (54,9% deles), a procedimental (63,7%) e a interacional (81,3%) em nível mediano, bem como o fizeram 39,6% deles em relação ao comprometimento afetivo. Tais dados podem ser visualizados no Gráfico 1.

**Gráfico 1 | Percentuais dos respondentes por níveis de análise dos construtos**



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Descritas as percepções dos respondentes quanto aos construtos, passa-se aos procedimentos para identificação de relações de causalidade entre eles. Para tanto, procedeu-se à realização da **modelagem de equações estruturais (SEM)**. Sua primeira etapa consistiu em verificar as validades convergentes por meio das Variâncias Médias Extraídas (AVE), cujos valores são considerados aceitáveis se iguais ou maiores que 0,5 (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; BLACK; BABIN, 2019). Em seguida, a confiabilidade do modelo foi medida por meio do Alfa de Cronbach (AC) e da Confiabilidade Composta (CC), cujos mínimos aceitáveis são 0,7 para ambos (BLACK; BABIN, 2019). Todos os construtos atenderam os critérios mínimos estabelecidos, conforme demonstrado na Tabela 3.

**Tabela 3 | Confiabilidade do modelo**

Construtos	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Justiça Distributiva (JD)	0,833	0,962	0,950
Justiça Procedimental (JP)	0,680	0,914	0,882
Justiça Interacional (JI)	0,794	0,975	0,971
Comprometimento Afetivo (CA)	0,758	0,972	0,968

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Na etapa seguinte, foram avaliadas as validades discriminantes, por meio dos testes de cargas cruzadas - *cross loading* (CHIN, 1998) e do critério de Fornell e Larcker (1981). O critério de Chin (1998) busca avaliar se as cargas mais altas estão contidas em seus respectivos construtos, o que pôde ser verificado, conforme demonstrado na Tabela 4.

**Tabela 4 | Avaliação da Validade Discriminante - cargas cruzadas**

	Justiça Distributiva (JD)	Justiça Procedimental (JP)	Justiça Interacional (JI)	Comprometimento Afe- tivo (CA)
JD1	0,904	0,585	0,462	0,575
JD2	0,916	0,537	0,521	0,573
JD3	0,950	0,589	0,613	0,641
JD4	0,925	0,508	0,542	0,530
JD5	0,867	0,586	0,561	0,532
JP1	0,426	0,810	0,212	0,545
JP2	0,354	0,738	0,137	0,435
JP3	0,554	0,824	0,389	0,550
JP4	0,555	0,902	0,433	0,650
JP6	0,605	0,841	0,448	0,649
J11	0,537	0,369	0,877	0,447
J12	0,575	0,336	0,896	0,435
J13	0,486	0,285	0,812	0,421
J14	0,599	0,402	0,898	0,501
J15	0,544	0,418	0,888	0,562
J16	0,533	0,368	0,942	0,429
J17	0,503	0,332	0,905	0,432
J18	0,473	0,383	0,895	0,466
J19	0,473	0,366	0,889	0,435
J110	0,538	0,364	0,904	0,437
CA1	0,594	0,671	0,512	0,851
CA3	0,611	0,656	0,475	0,911
CA5	0,485	0,451	0,471	0,796
CA6	0,565	0,599	0,478	0,907
CA7	0,634	0,626	0,552	0,888
CA11	0,576	0,620	0,443	0,944
CA13	0,521	0,627	0,307	0,879
CA15	0,411	0,477	0,432	0,770
CA16	0,470	0,671	0,367	0,848
CA17	0,553	0,585	0,489	0,849
CA18	0,538	0,629	0,408	0,916

Fonte: dados da pesquisa (2020)

O critério de Fornell e Larcker (1981) por sua vez compara as raízes quadradas das AVEs com as correlações de Pearson entre os construtos e busca que cada construto apresente valor maior do que as correlações, a fim de validar o modelo. Este critério também foi atendido, conforme demonstrado na Tabela 5.

**Tabela 5 | Avaliação da Validade Discriminante**

	CA	JD	JI	JP
CA	0,870			
JD	0,627	0,913		
JI	0,517	0,592	0,891	
JP	0,696	0,615	0,409	0,824

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A seguir, foram avaliados os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), a validade preditiva ( $Q^2$ ) e o tamanho do efeito ( $f^2$ ). Com base nos parâmetros expostos por Matthews, Hair e Matthews (2018) para as ciências sociais, o construto comprometimento afetivo apresenta efeito grande, pois apresenta  $R^2$  maior que 26% ( $R^2 > 0,26$ ), e os três construtos de justiça apresentam  $R^2$  igual a zero, pois são considerados variáveis independentes e exógenas ao modelo, conforme exposto na Tabela 6.

**Tabela 6 | Coeficientes de determinação de Pearson, validade preditiva e tamanho do efeito**

Construtos	$R^2$	$Q^2$	$f^2$
Justiça Distributiva (JD)	0,000	0,833	0,794
Justiça Procedimental (JP)	0,000	0,679	0,407
Justiça Interacional (JI)	0,000	0,794	0,679
Comprometimento Afetivo (CA)	0,571	0,344	0,757

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A validade preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser mede a precisão do modelo e, conforme os parâmetros de Hair-Junior *et al.* (2014), deve apresentar valores maiores que zero ( $Q^2 > 0$ ). Esse critério foi atendido por todos os construtos, conforme observado na Tabela 6. Nela também pode-se visualizar o tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou indicador de Cohen, que indica em qual grau os construtos exógenos explicam os construtos endógenos. Os valores entre 0,02 e 0,15 são considerados de efeito pequeno; entre 0,15 e 0,35 de efeito médio e; acima de 0,35 de efeito grande (HAIR-JUNIOR; HOWARD; NITZL, 2020). Note-se que todos os construtos apresentaram tamanho do efeito grande. Considerando tais resultados, a validade preditiva do modelo e o tamanho do efeito apresentaram-se de maneira satisfatória, comprovando, por conseguinte, a relação de causalidade ora exposta no modelo.

A significância das regressões apresentadas no modelo foi atestada por meio do teste *t* de Student (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; HAIR-JUNIOR; HOWARD; NITZL, 2020), que consiste em

avaliar a existência de correlações significantes entre os construtos. Assim, de acordo com a literatura pertinente, tem-se como parâmetro que os valores detestes *t* para cada regressão sejam superiores a 1,96, correspondendo à 95% de significância (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; HAIR-JUNIOR; HOWARD; NITZL, 2020). Todos os valores obtidos pelo teste *t* de *Student* apresentaram valores satisfatórios, indicando, por conseguinte, a significância das causalidades investigadas. Por fim, foram apurados os coeficientes de caminhos ( $\Gamma$ ), que indicam a natureza dessa causalidade e, em todos os resultados, as três dimensões de justiça têm impacto direto ou positivo no seu comprometimento. Tais resultados estão dispostos na Tabela 7.

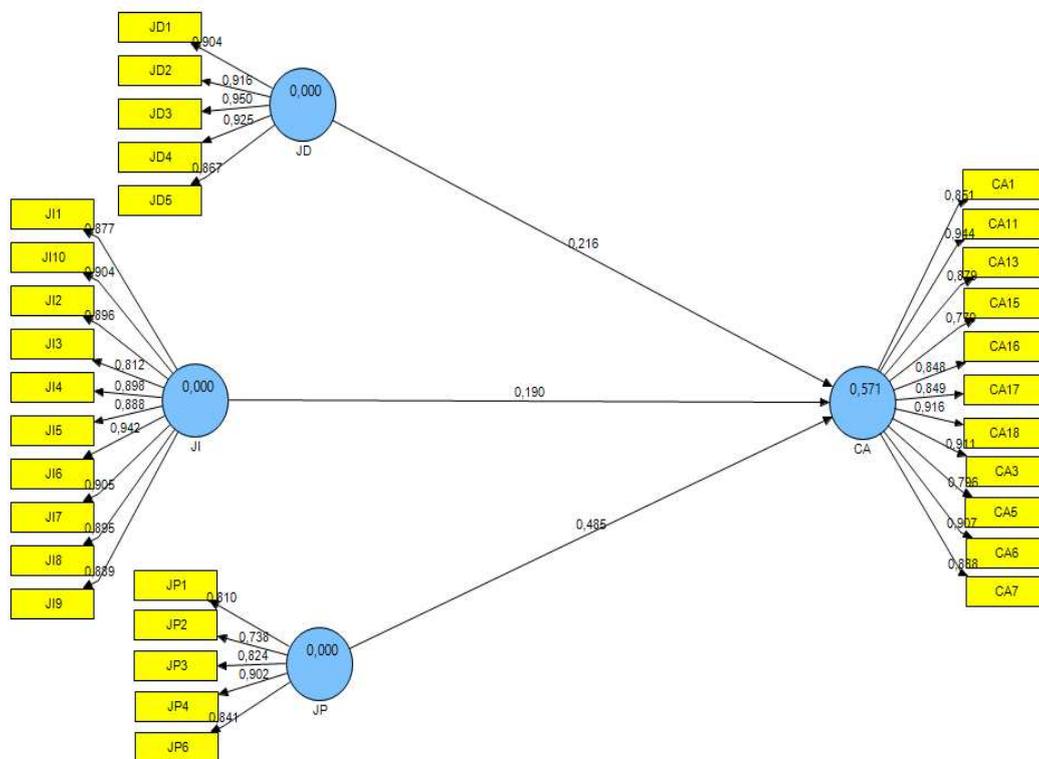
**Tabela 7 | Resultados do teste *t* de *Student* e dos coeficientes de caminhos**

Relações causais	Teste <i>t</i> de <i>Student</i>	Coefficientes de caminhos
Justiça distributiva → Comprometimento afetivo	1,994	0,216
Justiça interacional → Comprometimento afetivo	2,178	0,190
Justiça procedimental → Comprometimento afetivo	5,523	0,485

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Depois de observados os critérios necessários para ajustar o modelo, obteve-se o modelo ajustado final desta pesquisa, apresentado na Figura 1.

**Figura 1 | Modelo ajustado final com coeficientes de correlação de Pearson e coeficientes de caminhos**



Fonte: dados da pesquisa (2020)

A partir do modelo apresentado, observa-se que as dimensões de justiça influenciam diretamente o comprometimento afetivo, confirmando nesse ambiente que as percepções de justiça são antecedentes ao comprometimento (MACIEL; CAMARGO, 2011; MEYER; ALLEN, 1991; REGO; SOUTO, 2004; SOTOMAYOR, 2007). Entretanto, a justiça procedimental é mais expressiva e precisa na explicação do comprometimento afetivo ( $\Gamma = 0,485$ ), enquanto justiça interacional ( $\Gamma = 0,190$ ) e justiça distributiva ( $\Gamma = 0,216$ ) são menos significativas. Isso significa que, quando a justiça procedimental aumenta em 1, o comprometimento afetivo aumenta 48,5%, demonstrando sua grande influência na definição do comprometimento. Uma possível explicação para essa relação significativa é a burocratização das atividades no serviço público, por exemplo: quando um servidor toma posse em cargo público, aquele cargo já possui funções, atividades e procedimentos definidos previamente, não permitindo muitos questionamentos (iniciais) e, muitas vezes, sem muitas explicações ao trabalhador. Logo, é possível que uma maior compreensão das atividades exercidas leve a um maior gosto e apego pelas tarefas.

Tal resultado se aproxima dos achados de Filenga e Siqueira (2006), que apesar de utilizarem outra técnica estatística, suas análises revelaram um impacto mais significativo da justiça procedimental no comprometimento afetivo do que as outras dimensões (distributiva, interacional social/interpessoal e interacional informacional).

Além disso, Jang, Lee e Kwon (2019) realizaram uma pesquisa no setor público e confirmaram através da modelagem de equações estruturais que a justiça procedimental possui maior efeito no comprometimento organizacional do que a justiça distributiva, sinalizando que estratégias relacionadas à justiça procedimental são cruciais para o aumento do comprometimento organizacional. Os autores ressaltam que nas organizações públicas usualmente a cultura é rígida e autoritária. Isso faz com que os trabalhadores sejam impelidos a aceitarem as decisões previamente definidas, observando-se uma tendência de ignorar os aspectos de justiça processual. Dessa forma, as medidas de justiça procedimental das organizações públicas devem ser fortalecidas e aprimoradas através de maior participação nos processos de tomada de decisão. A formação de valor do serviço público idealmente deveria ser feita com base na perspectiva processual, e não da distributiva (JANG; LEE; KWON, 2019).

Ao mesmo tempo, ao passo em que a justiça interacional ou a justiça distributiva aumentam em 1, o comprometimento afetivo aumenta apenas 19,0% e 21,6%, respectivamente. Esse resultado não converge com o encontrado por Prestes, Mendonça e Ferreira (2013), no qual a percepção de justiça interacional apresentou maior poder preditivo em relação ao comprometimento afetivo dos servidores públicos do Estado do Tocantins.

As possíveis explicações para que essa relação de variação seja menor em relação à justiça procedimental pode ter conexão com as características legais do trabalho. As remunerações e bonificações dos servidores são definidas por lei, o que estimula pouca reflexão dos trabalhadores acerca da justiça distributiva e, por consequência, pode não apresentar tamanho impacto na definição

dos sentimentos dos servidores. Além disso, como a média de remuneração dos procuradores, servidores e estagiários do MPF/MG é maior que a média salarial dos trabalhadores em Minas Gerais, é provável que os trabalhadores já se sintam satisfeitos com suas remunerações e, por isso, aumentos na justiça distributiva influenciam o comprometimento afetivo apenas de forma moderada. Do mesmo modo, muitas contrapartidas também são alvo de políticas estabelecidas, como acesso a treinamentos e outros benefícios. Já a justiça interacional, que é definida pela interação entre o indivíduo e seus superiores, influencia o comprometimento também de forma moderada, o que pode ser explicado pela estabilidade encontrada pelos trabalhadores na organização. Diferentemente das empresas privadas, em que demissões e remanejamentos ocorrem de forma mais arbitrária e que os trabalhadores estão mais sujeitos aos seus superiores, os cargos públicos oferecem relações mais duradouras e menos subjetivas. Portanto, da mesma forma que a justiça distributiva, é possível que os trabalhadores já estejam satisfeitos com suas interações sociais e as melhorias causem alterações moderadas no comprometimento.

Em suma, a percepção de justiça é um fator-chave para o comportamento dos indivíduos nas organizações, pois indícios de injustiça causam efeitos perniciosos na relação dos mesmos com o trabalho, como por exemplo, a diminuição do comprometimento (BEUREN; RIBEIRO; SILVA, 2019).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa realizada e apresentada no presente artigo teve como objetivo identificar a relação das percepções de justiça distributiva, procedimental e interacional com o comprometimento organizacional dos servidores do Ministério Público Federal em Minas Gerais. Após elucidar os conceitos e modelos adotados, bem como a metodologia da pesquisa de campo, os dados foram apresentados e analisados.

Verificou-se que as percepções de justiça impactam positivamente o comprometimento afetivo no ambiente pesquisado. Além disso, foi possível concluir também que a justiça procedimental, comparativamente às demais dimensões, possui o maior poder explicativo como antecedente do comprometimento afetivo dos trabalhadores, embora as dimensões de justiça distributiva e interacional também exerçam influência. Apurou-se também que a justiça interacional é a mais percebida entre os respondentes.

No campo teórico-conceitual, pode-se verificar contribuições do presente estudo, dentre elas, ressalta-se a abordagem das percepções de justiça e do comprometimento afetivo em uma instituição pública, que configura um campo com pesquisas escassas, recentes e com pouca identidade (JUNIOR *et al.*, 2016), bem como a comprovação de uma relação existente entre os construtos através da modelagem de equações estruturais.

Já no campo pragmático-organizacional, os resultados obtidos apontam os principais

influenciadores do comprometimento afetivo no ambiente em estudo e quais os níveis de justiça percebida pelos trabalhadores, proporcionando à gestão de pessoas da organização respaldo para possíveis alterações nas políticas e práticas de gestão, inclusive intervenções no ambiente de trabalho. Isso diz respeito, por exemplo, às atividades relacionadas aos programas de benefícios específicos da instituição abordada (diretamente relacionados às percepções de justiça procedimental), bem como às políticas de capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoal (acesso a cursos, por exemplo) e também ao código de conduta ética que baliza o comportamento de seus trabalhadores (servidores e contratados) que, mesmo oriundo e amparado na legislação vigente, pode ser aprofundado e especificado no que tange à determinadas particularidades do MPF/MG e dos cargos que abriga, de modo a promover melhorias nas relações entre as pessoas e, com isso, nas percepções de justiça interacional. Levando-se em consideração que o comprometimento afeta o desempenho do trabalhador (REGO, 2002), melhorar os níveis percebidos de justiça e, conseqüentemente, o nível de comprometimento, pode promover um melhor funcionamento da instituição e melhores resultados, guardadas as devidas especificidades do serviço público realizado no MPF/MG.

Ademais, é notório que o Estado deve priorizar a qualidade na execução dos seus serviços ao dispor dos cidadãos. O desempenho de suas atividades deve ser impecável e os resultados profícuos. Para tanto, o comprometimento dos servidores no trabalho é primordial (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Afinal, este estudo apresenta dificuldade em abordar e verificar os temas de uma maneira mais específica e personalizada para instituições públicas, conforme sugestão de Junior *et al.* (2016). Um exemplo dessa limitação é o questionário do construto justiça procedimental, que pergunta sobre a opinião dos participantes sobre as regras da organização: as regras das organizações públicas são definidas por meio de legislação e de forma muito burocrática, o que pode permitir ou incentivar pouca interpretação dos trabalhadores públicos. Posto isso, sugere-se a realização de futuras pesquisas abordando os temas em instituições públicas, porém com uma abordagem qualitativa, que propicia aprofundamento nas razões que movem os comportamentos dos sujeitos, e de forma mais específica para as organizações públicas. Outra sugestão é aplicar esses estudos em organizações públicas de diferentes níveis (federal, estadual e municipal), a fim de verificar diferenças das percepções em ambientes com estilos de gestão, orçamentos e culturas diferentes.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, G. O. Quebra e violação do contrato psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. *Revista FOCO*, v. 9, n. 1, p. 176-197, 2016.
- ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. Psychological contracts in organizations: formulation fundamentals. *REGE Revista de gestão*, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

BANDEIRA, H. T.; AMORIN, T. N. G. F. Percepção dos servidores públicos sobre planejamento estratégico organizacional: o caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do Balanced Scorecard. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 10, n. 2, p. 66-77, 2020.

BEMFICA, M. F. C.; CALLADO, A. A. C. Mapas estratégicos do 'Balanced Scorecard' nos ministérios públicos estaduais. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 14, n. 2, p. 40-56, 2019.

BENZECRY, D.; PIRES, H. Comportamento de cidadania organizacional (CCO) e desempenho em vendas. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24. 2009, Salvador. *Anais...* Salvador: Abepro, p. 1-13, 2009.

BEUREN, I. M.; RIBEIRO, F.; SILVA, O. L. Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em empresas de auditoria. *Revista de Ciências da Administração*, v. 21, n. 53, p. 93-111, 2019.

BEUREN, I. M.; VON EGGERT, N. S.; SANTOS, E. A. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações & Sociedade*, v. 27, n. 92, p. 113-131, 2020.

BLACK, W.; BABIN, B. J. Multivariate data analysis: Its approach, evolution, and impact. *The Great Facilitator*. Springer, Cham, p. 121-130, 2019.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: PR, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 09 jun. 2021.

BRASIL. Ministério Público Federal. *Governança, gestão, inovação e resultados: biênio 2011- 2013*. Brasília: MPF, 2013. Disponível em: <[http://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/sobre/publicacoes/pdf/relatorio\\_de\\_gestao\\_bienio\\_2011\\_2013.pdf](http://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/sobre/publicacoes/pdf/relatorio_de_gestao_bienio_2011_2013.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. *O que é o modelo de excelência em gestão pública - MEGP?* Brasília: Ministério da Economia, 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos/o-que-e-o-modelo-de-excelencia-em-gestao-publica>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS). *Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016*. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2020.

COHEN, J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2. ed. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1988.

COSTA, S. G. O pai que não é patrão: vivência de sujeitos terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 42, p. 97-113, 2007.

CRUZ, R. P. S.; FERREIRA, M. C.; GABARDO-MARTINS, L. M. D. Evidências de validade para a escala de alegria no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 20, n. 1, p. 941-946, 2020.

CUNTO, J. M.; JACOBINI, J. P. R.; Añez, M. E. M.; OLIVEIRA, P. W. S. Institucionalização da Nova Gestão Pública no Ministério Público do RN. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v. 6, n. 2, p. 67-76, 2014.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 2, n. 4, p. 1-13, 2008.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14., 2009, Salvador. *Anais...* Salvador: CLAD, 2009, p. 1-23.

FERREIRA, M. R. L.; ARAÚJO, R. M.; GOMES, F. P.; AYRES, K. V. Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. *Revista Ciências Administrativas*, v. 16, n. 2, p. 510-528, 2010.

FIGUEIREDO-FILHO, D. B.; SILVA-Júnior, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, v. 41, n.4,p. 431-441, 2006.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; RAMADAM, A. O. Justiça organizacional e o estresse no trabalho de bancários. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 20, n. 2, p. 994-1001, 2020.

GOMIDE JR, S.; LIMA, D. M.; FARIA NETO, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. In: Reunião anual da Sociedade Brasileira de Psicologia, 26,1996, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: SBP, 1996.

GREENBERG, J. A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 9-22, 1987.

HAIR-JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. R.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR-JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR-JUNIOR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

HAIR-JUNIOR, J. F.; HOWARD, M. C.; NITZL, C. Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, v. 109, p. 101-110, 2020.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, v. 20, p. 277-319, 2009.

JANG, J.; LEE, D. W.; KWON, G. An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, v. 44, n. 2, p. 146-154, 2019.

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

JUNIOR, E. C. M.; LIMA, M. F.; FINGER, A. B.; DANTAS, A. B. Gestão de pessoas no setor público: análise da produção científica brasileira no período 2006-2016. In: I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, 1, 2016, Curitiba. *Anais...* Curitiba: PROFAP, 2016 p. 1-12.

KERCHE, F.; OLIVEIRA, V. E.; COUTO, C. G. Os Conselhos Nacionais de Justiça e do Ministério Público no Brasil: instrumentos de accountability? *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 5, p. 1334-1360, 2020.

LAGUE, J. D.; GALLON, S.; CERUTTI, P. A percepção de bem-estar no trabalho para imigrantes senegaleses. *Revista de Administração Unimep*, v. 18, n. 1, p. 269-292, 2020.

LEITE, A. L.; LAVARDA, R. A. B. A implementação do Balanced Scorecard no Ministério Público de Santa Catarina: um estudo de caso. *Desafio online*, v. 9, n. 2, p. 328-353, 2021.

LI, Y. Building affective commitment to organization among Chinese university teachers: the roles of organizational justice and job burnout. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, v. 26, n. 2, p. 135-152, 2014.

LICÓRIO, A. M. O.; SIENA, O.; PAULA, L. M. A. M.; GUIMARÃES, Q. D. Capacitação de servidores do Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia como estratégia de administração gerencial. *Revista ENIAC Pesquisa*, v. 4, n. 1, p. 17-33, 2015.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAÚJO, M. A. D. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 6, p. 1507-1530, 2015.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 3, p. 433-453, 2011.

MATTHEWS, L.; HAIR, J. O. E.; MATTHEWS, R. PLS-SEM: The holy grail for advanced analysis. *Marketing Management Journal*, v. 28, n. 1, 2018.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MELO, H. P. A.; BEMFICA, M. F. C.; NICOLAU, A. M.; LIMA, I. B. S. Os aspectos organizacionais e procedimentais da controladoria do ministério público de Pernambuco: um ensaio entre a prática e a teoria. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 14, n. 4, p. 126-144, 2016.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; SOARES, M. L.; GOMES FILHO, W. V. O processo de implementação das estratégias: o caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, n. 42, p. 22-37, 2015.

OLIVEIRA, A. F. M.; BEZERRA, F. A. Determinantes do nível de eficiência dos ministérios públicos estaduais brasileiros. *Pensar Contábil*, v. 20, n. 71, p. 44-52, 2018.

ONG, M. H. A.; PUTEH, F. Quantitative data analysis: choosing between SPSS, PLS, and AMOS in social science research. *International Interdisciplinary Journal of Scientific Research*, v. 3, n. 1, p. 14-25, 2017.

PINHEIRO, I. O Ministério Público enquanto Poder Executivo. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 10, n. 5, p. 1-28, 2004.

- PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; SILVA, C. R. M. Comprometimento organizacional no setor público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público (RSP)*, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020.
- PRATES, A.; SALLABERRY, J. D.; FLACH, L.; PELEIAS, I. R.; SOUZA, R. B. L. O feedback nas práticas profissionais de peritos contábeis no Ministério Público. *Revista Organizações em Contexto*, v. 16, n. 31, p. 225-245, 2020.
- PRATES, A.; SALLABERRY, J. D.; SOUZA, R. B. L. Percepção sobre o trabalho de peritos contábeis no Ministério Público. *Pensar Contábil*, v. 22, n. 78, p. 60-67, 2020.
- PRESTES, L. I. N.; MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C. Por que a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? *Fragments de Cultura*, v. 23, n. 3, p. 319-333, 2013.
- REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002.
- REGO, A. Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 3, n. 1, p. 27-60, 2003.
- REGO, A.; CARVALHO, M. T.; LEITE, R.; FREIRE, C.; VIEIRA, A. Justiça nas organizações: um modelo tetradimensional. *Revista Psicologia, Organização e Trabalho*, v. 2, n. 2, p. 113-142, 2002.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.
- RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 2, p. 54-73, 2014.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.
- RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.
- SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. Burnout e Justiça Organizacional: um estudo em servidores públicos federais. *Revista de Administração IMED*, v. 4, n. 3, p. 330-342, 2014.
- SILVA, D.; LOPES, E. L.; JÚNIOR, S. S. B. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 5, n. 1, p. 1-18, 2014.
- SILVA, A. J.; PEDDE, V. Ministério público: transformador da realidade social ou reproduzidor das estruturas de poder? *Gestão e Desenvolvimento*, v. 15, n. 1, p. 4-28, 2018.
- SIQUEIRA, M. M. M. *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. 1995. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S.; MOURA, O. I.; MARQUES, T. M. Análise de um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade. In: XXVI Congresso Interamericano de Psicologia, 26, 1997, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SIP, 1997.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, v. 3, n. 3, p. 87-100, 2007.

VARELLA, S. F. Ação afirmativa no emprego como combate à discriminação racial indireta: o caso das ações afirmativas jurídicas do Ministério Público do Trabalho. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 15, n. 57, art. 3, p. 279-300, 2010.

VASCONCELLOS, V.; NEIVA, E. R. Efeitos de expectativas de futuro no comprometimento organizacional e intenção de desligamento. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 35, e3557, 2019.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

### **Ana Clara Costa Oliveira**

 <http://orcid.org/0000-0001-6345-9298>

Bacharel em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).  
anaclaraoliveira987@gmail.com

### **Kely César Martins de Paiva**

 <http://orcid.org/0000-0002-5185-9072>

Doutora, Mestre e Bacharel em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora Associada I, Pesquisadora e Coordenadora do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (CAD/Necop/PPGA-CEPEAD/FACE/UFMG).  
kelypaiva@face.ufmg.br

### **Thaís Pinto da Rocha Torres**

 <http://orcid.org/0000-0001-9920-0472>

Doutoranda e Mestre em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Bacharel em Administração, Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Pesquisadora, Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (Necop/PPGA-CEPEAD/FACE/UFMG).  
thaisrtorres@hotmail.com

### **Jefferson Rodrigues Pereira**

 <https://orcid.org/0000-0002-2048-5979>

Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre e Bacharel em Administração, Centro Universitário Unihorizontes (Unihorizontes). Professor e Pesquisador, Programa Mestrado Acadêmico (Unihorizontes). Pesquisador, Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (Necop/UFMG).  
jeffersonrodrigues@live.com