



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NUCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MANUELA SOUSA SENNA

PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO ENTRE SERVIDORES DO INSTITUTO GONÇALO MONIZ
FIOCRUZ BAHIA

Salvador

2018

MANUELA SOUSA SENNA

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO ENTRE SERVIDORES DO INSTITUTO GONÇALO MONIZ
FIOCRUZ BA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester O. Rowe

Salvador

2018

Escola de Administração - UFBA

S478 Senna, Manuela Sousa.

Percepção de justiça organizacional: um estudo entre servidores do Instituto Gonçalo Moniz FIOCRUZ BA / Manuela Sousa Senna. – 2018. 174 f.

Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester O. Rowe.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

1. Instituto Gonçalo Moniz (FIOCRUZ – BA) – Administração de pessoal. 2. Serviço público – Administração de pessoal. 3. Desempenho – Avaliação. 4. Administração de recompensas e incentivos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD - 658.3

MANUELA SOUSA SENNA

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO ENTRE SERVIDORES DO INSTITUTO GONÇALO MONIZ
FIOCRUZ BA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, para a seguinte banca examinadora:

Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe – Orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Profa. Dra. Renata Gomes de Jesus _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (Ifes)

Profa. Dra. Luciana Bicalho Cavanellas _____
Doutora em Saúde Pública pela Escola Nacional de Saúde Pública
Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)

Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel _____
Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études Commerciales de Montreal
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

À

Universidade Federal da Bahia e à Fundação Oswaldo Cruz, por me possibilitarem a realização dessa conquista, e por serem instituições de referência na promoção do conhecimento e da pesquisa no Brasil.

AGRADECIMENTOS

O texto de agradecimentos é um momento especial da dissertação, é quando fazemos uma retrospectiva do caminho trilhado para chegar ao final do trabalho, desde a seleção e início das aulas, até a etapa final de realização da pesquisa e conclusão da dissertação. Muitas coisas importantes aconteceram, pessoas especiais participaram desse processo, umas foi um prazer conhecer, ainda que em breves encontros, outras se tornaram mais próximas, e aquelas que deram apoio fundamental na minha rotina e na administração do meu tempo.

Dentre todos os encontros, uma “pessoinha”, em especial, entrou e mudou a minha vida para sempre, fez uma revolução, e com um misto de felicidade e preocupação me apresentou o amor incondicional, a felicidade plena, meu filho Theo. Sou muito grata pela alegria que ele trouxe a minha vida, pela oportunidade de me tornar sua mãe e pelo estímulo na busca em ser melhor sempre, por ele. Agradeço também a Deus por ter me possibilitado a maternidade nesse momento.

À minha família, pais e irmãos, que sempre me apoiaram e torceram pelo meu sucesso, em especial à Tânia, minha mãe, suporte de muitos momentos, principalmente quando precisei de um local e espaço adequados para escrever e concluir a dissertação, e ao meu esposo Ângelo, que me deu força para iniciar esse projeto, e mesmo nos momentos difíceis me compreendeu e apoiou.

A todos da minha equipe de trabalho do IGM/Fiocruz BA, principalmente ao meu chefe Roni Vinhas, pelo suporte no trabalho, tendo em vista minhas ausências necessárias para frequentar as aulas, e ainda quando precisei me afastar para escrever o trabalho final.

Às minhas amigas do coração, tantas e mais que especiais, que sentiram e pontuaram a minha ausência nos encontros sempre cheios de carinho, pela compreensão e pela energia positiva emanada em prol da minha conquista no trajeto de conclusão do mestrado.

Aos colegas de Mestrado da turma da Fiocruz pela ótima convivência e trocas enriquecedoras, aos colegas da turma da UFBA, que me acolheram com carinho, e aos professores pelas aulas cheias de conhecimento. Agradeço, aos Professores participantes da banca de avaliação, em especial, a Profa. Diva Rowe por me orientar com atenção, seriedade e disponibilidade sempre, além de me apresentar a Duda, pessoa chave na coleta de dados, assim como os colegas da Fiocruz que participaram da pesquisa, a quem agradeço também.

Às Diretorias do IGM e da Fiocruz, que possibilitaram a realização do curso, acreditando e investindo na qualificação de seus servidores, e à Escola de Administração da UFBA, instituição que sempre me ensinou, desde os tempos da Graduação, e onde passei os melhores momentos da minha vida acadêmica e profissional, a quem devo muito pela profissional e cidadã em que me tornei.

RESUMO

SENNA, M. S. Percepção de Justiça Organizacional: um estudo entre servidores do Instituto Gonçalo Moniz Fiocruz BA. 168 fls. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

A presença da justiça no ambiente de trabalho alimenta a cooperação e a eficácia na realização das atividades, mantendo a confiança, onde decisões baseadas em preceitos morais diminui o risco de exploração. Considerando que a dinâmica das organizações é constituída pelas relações de trocas entre organização e trabalhadores, e que a justiça organizacional contribui para a valorização dessas relações, a presente pesquisa teve o objetivo principal de analisar a percepção de justiça organizacional entre os servidores públicos do Instituto Gonçalo Moniz/Fiocruz Bahia. A instituição alvo da pesquisa é uma unidade técnico-administrativa da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, fundação pública vinculada ao Ministério da Saúde, cujas atividades primordiais são pesquisa, ensino e produção de ciência e tecnologia em saúde. A presente dissertação, de caráter descritivo e composta por estudos qualitativos, iniciou com uma investigação da produção teórica e acadêmica, a partir de trabalhos realizados por pesquisadores, nacionais e internacionais, que demonstram um consenso no construto que traz três dimensões principais de justiça organizacional: a distributiva, a processual e a interacional (dividida em interpessoal e informacional). Em seguida foi realizado um mapeamento dos principais aspectos políticos legais do serviço público que possuem influência na percepção de justiça dos servidores, complementado com breve contextualização dos sistemas de governança e processos institucionais da Fiocruz e do Instituto Gonçalo Moniz. A coleta de dados foi dividida em duas etapas, a primeira utilizou a técnica do grupo focal entre servidores sem cargo de chefia, e, na segunda etapa foram realizadas entrevistas individuais com chefes de setor, sendo a análise dos dados realizada através da técnica da análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a percepção da justiça distributiva está presente entre os servidores que percebem justiça no regime de contrato estatutário, onde a estabilidade é vantagem primordial, e no valor das retribuições e benefícios recebidos, determinantes para esse sentimento de justiça nas relações de trabalho. Em relação aos processos, apesar da existência de instâncias deliberativas baseadas na atuação democrática, na prática, a participação fica comprometida pelas dificuldades enfrentadas pelo servidor que deseja contribuir com os processos e decisões, pois, assim como a percepção de justiça processual, a participação diminui à medida que se afastam dos níveis hierárquicos responsáveis pela gestão dos processos decisórios. Contudo, existe um movimento da atual gestão para estimular a participação dos servidores nos processos decisórios e na construção do planejamento da instituição. Concluindo o trabalho, verificou-se que, assim como na dimensão processual, as relações interacionais são prejudicadas na proporção em que aumentam o distanciamento entre as partes. Foi relatado que, por vezes, as decisões das instâncias superiores não são discutidas previamente com os servidores afetados, diferentemente da percepção de justiça identificada nas relações interacionais com a chefia imediata e dentro das equipes de trabalho. Esse sentimento de desinformação e injustiça, foi constatado tanto em relação ao corpo Gestor, como em relação aos demais setores da instituição, cuja falta de interação, prejudicam a cooperação entre servidores e dificultam o trabalho realizado.

Palavras Chave: Percepção de Justiça organizacional; Gestão de Pessoas; Administração Pública; Gestão de Pessoas no Serviço Público.

ABSTRACT

SENNA, M. S. Understanding of Organizational Justice: a study of the civil servants from the Instituto Gonçalo Moniz Fiocruz BA. 168 fls. 2018. Dissertation (Master's Degree) – School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2018.

The application of justice in the professional environment cultivates cooperation and efficacy in the performance of its activities, maintaining the trust between the parts, creating an environment where decisions based on moral precepts decreases the risk of exploitation. Considering that the dynamics of organizations is constituted by relationships of exchange between firms and employees, and that the organizational justice contributes to the appreciation and cooperation of these relationships, the present work had as its main objective to analyse the perceptions of organizational justice among the civil servants of Gonçalo Moniz Institute /Fiocruz Bahia. The target institution of this research is a technical-administrative branch of the Oswaldo Cruz Foundation – Fiocruz, a public federal institution linked to the Ministry of Health, whose main activities are research, education and production of science and technology in health. The present work is of a descriptive nature and is composed by qualitative studies. It started with an investigation of the theoretical and academic production of the institution, using the work produced by national and international researchers who have demonstrated a consensus about a construct that involves three dimensions of organizational justice: distributive, procedural and interactional (divided in interpersonal and informational). After that, we performed a mapping of the main legal-political aspects of the public service which influence the civil servants' understanding of justice. This was complemented by a brief contextualization of the systems of governance and institutional processes of Fiocruz and Gonçalo Moniz Institute. Data collection was split in two phases. The Focal Group technique was used among the civil servants who do not have leadership position. The second phase involved individual interviews with sector managers, and the analysis of information was made through the Content Analysis technique. The results showed that the perceptions of distributive justice is present among the civil servants, who acknowledge justice in the statutory contract regimen, where stability is the main advantage, and determining to this feeling of justice in the work relationships through the monetary retributions and benefits received. Regarding the processes, despite the existence of deliberative instances based on democratic action, in practice, the participation is compromised by the difficulties faced by the civil servant who wishes to contribute to the processes and decisions. In the same way that happens with the perceptions of processual justice, the participation decreases with the distance from the hierarchical levels responsible for the decision making. However, there is an indication from the present management towards encouraging more participation of the civil servants in the decision-making processes and elaboration of the strategic planning of the institution. In the conclusion of this work it was noted that, as it happens in the processual dimension, the interactional relationships are damaged as the distance between the parts increase. It was reported that, sometimes, decisions made by superior instances are not discussed beforehand with the affected civil servants, differently to the perceptions of justice identified in the interactional relationships with the immediate superiors and within working teams. This feeling of lack of information and injustice was observed both in relation to the Management team and in relation to the other sectors of the institution, whose lack of interaction damages the cooperation between civil servants and hinder the work performed.

Key Words: Perceptions of Organizational Justice; Personnel Management; Public Administration; Personnel Management in the Public Service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Síntese Conceitual dos Fatores de Justiça Organizacional	26
Quadro 2	Palavras-chave das Dimensões de Justiça Organizacional	35
Gráfico 1	Publicações sobre Justiça Organizacional, 2012 a 2017	37
Figura 1	Esquema Básico da Pesquisa	52
Quadro 3	Etapas da Análise de Conteúdo	70
Figura 2	Categorias de Análise	72
Figura 3	Resultado do Grupo Focal – Justiça Distributiva	74
Figura 4	Resultado das Entrevistas – Justiça Distributiva	81
Figura 5	Resumo - Percepção de Justiça Distributiva	84
Figura 6	Resultado do Grupo Focal – Justiça Processual	86
Figura 7	Resultado das Entrevistas – Justiça Processual	93
Figura 8	Resumo - Resultado da Percepção de Justiça Processual	98
Figura 9	Resultado do Grupo Focal – Justiça Interacional	100
Figura 10	Resultado das Entrevistas – Justiça Interacional	105
Figura 11	Resumo - Resultado Percepção de Justiça Interacional	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Característica dos Participantes Grupo Focal e Entrevista Individual.....	68
Tabela 2	Exemplos de Remuneração Recebida no Governo Federal	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI	Avaliação do Desempenho Individual
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CD	Comitê Deliberativo
C&T	Ciência e Tecnologia
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COGEPE	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
DAS	Direção e Assessoramento Superior
EC	Emenda Constitucional
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
Fiocruz	Fundação Oswaldo Cruz
GF	Grupo Focal
IGM	Instituto Gonçalo Moniz
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PPA	Plano Plurianual
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
SEMEAD	Seminários em Administração
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil
SOF	Secretaria de Orçamento federal
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
UR	Unidade de Registro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Justificativa	15
1.2. Problema	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo Geral	18
1.3.2. Objetivos Específicos	18
1.4. Pressupostos	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1. Justiça Organizacional	21
2.1.1. Distributiva	28
2.1.2. Processual	31
2.1.3. Interacional	32
2.2. Evolução dos Estudos sobre a temática da Justiça Organizacional	35
2.3. Contexto Político Legal do Serviço Público	38
2.3.1. Ingresso e Carreira	41
2.3.2. Remuneração e Benefícios	43
2.3.3. Processos Decisórios e Orçamento	47
2.3.4. Processo de Avaliação de Desempenho	49
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	51
3.1. Contexto da pesquisa - Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ.....	53
3.1.1. Governança	54
3.1.2. Processo de Avaliação de Desempenho	56
3.1.3. Instituto Gonçalo Moniz (IGM – Fiocruz BA)	58
3.2. Etapa 1 - Grupo Focal	60
3.3. Etapa 2 - Entrevista Semiestruturada	64
4. ANÁLISE DE DADOS	69
4.1. Apresentação e Discussão dos Resultados	73
4.1.1. Percepção de Justiça Distributiva	73

4.1.1.1.Resultados com Servidores do Grupo Focal	73
4.1.1.2.Resultado das Entrevistas Individuais com as Chefias	81
4.1.2. Percepção de Justiça Processual	85
4.1.2.1.Resultados com Servidores do Grupo Focal	85
4.1.2.2.Resultado das Entrevistas Individuais com as Chefias	92
4.1.3. Percepção de Justiça Interacional	99
4.1.3.1.Resultados com Servidores do Grupo Focal	99
4.1.3.2.Resultado das Entrevistas Individuais com as Chefias	104
4.2. Considerações Finais	109
4.2.1. Impactos para a Organização Pesquisada	109
4.2.2. Contribuições para a Administração de Pessoas no Serviço Público	113
4.2.3. Contribuições Acadêmicas	115
5. CONCLUSÃO	116
REFERÊNCIAS	121
APÊNDICE A - Matriz de Planejamento da Pesquisa.....	126
APÊNDICE B - Convite para participação na aplicação do Grupo Focal.....	127
APÊNDICE C - Roteiro para condução do Grupo Focal	128
APÊNDICE D - Apresentação do Grupo Focal.....	134
APÊNDICE E – Formulário para coleta de dados demográficos.....	141
APÊNDICE F – TCLE para o Grupo Focal	142
APÊNDICE G – TCLE das Entrevistas Individuais.....	143
APÊNDICE H – Roteiro para condução das entrevistas individuais	144
APÊNDICE I – Principais trechos das transcrições dos Grupos Focais.....	148
APÊNDICE J – Quadros de Análise de Conteúdo dos Grupos Focais.	154
APÊNDICE K – Quadro de Análise de Conteúdo das Entrevistas Individuais	166

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica de funcionamento das organizações é constituída pelas relações de trocas existentes entre organização e trabalhadores, cujas características influenciam na percepção de justiça desses trabalhadores, que reagem positiva ou negativamente, afetando o equilíbrio das relações e comportamentos junto à organização. Assim como na sociedade, nas organizações a justiça é percebida como um componente básico para a manutenção de uma ordem social ideal, ou seja, mesmo sem postulado explícito, a injustiça percebida provocará protestos e exigências para o restabelecimento da justiça (TORNBLOMAND; KAZEMI, 2015).

De acordo com Cropanzano e Ambrose (2015), como uma característica qualitativa, a justiça sugere algum tipo de correção moral e ética, amplamente aplicada a uma variedade de resultados, processos e comportamentos, estando presente quando as pessoas têm o que merecem, ou foram tratadas como elas merecem ser tratadas. Nesse sentido, para os autores, a avaliação da justiça de um evento exige um conjunto de padrões normativos e princípios morais que orientam o comportamento social das pessoas, de maneira que essas regras ou critérios sejam comparados a eventos reais ou potenciais no mundo real, onde, havendo uma incompatibilidade entre o que deveria ter sido feito (padrão normativo) e o que foi feito (comportamento real), a equidade tenderá a ser questionada.

Na Administração Pública, os princípios e normas que norteiam as atividades e o trabalho dos servidores buscam regular os processos e relações de trabalho no sentido de atingir a máxima eficiência do seu funcionamento, e garantir sua proteção em relação a danos ou prejuízos potenciais, assim, havendo indícios de descumprimento ou violação de alguma norma ou direito, o equilíbrio da justiça será reclamado. No entanto, a legislação que orienta as relações de trabalho no setor público não consegue atender às necessidades e complexidade dessas relações, e a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do Estado é, em princípio, o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política orçamentária de ajuste (VIEIRA et al., 2011).

A inexistência de uma política de remuneração adequada e isonômica, a falta de uma estrutura de cargos e salários compatível com as funções exercidas, a rigidez excessiva do processo de contratação e punição do servidor, a falta de uma política de recursos humanos de incentivo e estímulo, são características marcantes do contexto de trabalho do setor público (VIEIRA et al., 2011). Esses fatores tendem a prejudicar a percepção de justiça organizacional dos servidores, podendo trazer obstáculos para o gestor público na promoção de uma equipe

voltada para a cooperação e uma administração eficiente, dificultando o desenvolvimento da gestão pública na busca de resultados.

Nesse sentido, considerando que a prestação de um serviço público de qualidade perpassa pelo bem-estar, satisfação e desempenho do servidor público, principal responsável pelo desenvolvimento das atividades de atendimento às demandas sociais, e a importância que estes serviços possuem para a sociedade, o presente estudo pretende promover a discussão do tema justiça organizacional no âmbito da administração pública. A partir da identificação dos aspectos que provocam percepção de justiça e injustiça nos servidores, será possível contribuir na busca de soluções para as políticas de gestão de pessoas, e, conseqüentemente, para o alcance dos resultados e eficiência almejados.

Além disso, a carência de estudos na área da gestão de pessoas no setor público brasileiro, especificamente a carência de pesquisas sobre justiça organizacional no serviço público, provocam a necessidade por novos estudos nessa área (JESUS; ROWE, 2015). Dessa maneira, o presente trabalho, que tem como tema de estudo a justiça organizacional na administração pública, pretende investigar a percepção de justiça organizacional pelos servidores do Instituto Gonçalo Moniz – Fiocruz BA (IGM/Fiocruz BA), identificando os fatores que influenciam nessa percepção, assim como as dimensões de justiça percebidas.

O IGM/Fiocruz BA, é uma unidade técnico-administrativa da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, uma fundação pública vinculada ao Ministério da Saúde, que se destaca por suas atividades de ensino, pesquisas e produção na área de ciência e tecnologia em saúde. Como toda entidade do direito público, a Fiocruz tem seus objetivos, processos e funcionamento, determinados por normas legais, onde a existência de limitações no poder discricionário da gestão, e a legislação que rege obrigações e direitos dos servidores, influenciam na percepção de (in) justiça organizacional.

1.1. Justificativa

Dado o lugar central da justiça na vida social e nas suas relações de troca, tem sido significativo o esforço acadêmico dedicado à compreensão do conceito, segundo Cropanzano e Ambrose (2015). Nesse sentido, muitos estudos sobre justiça ganharam força nas últimas quatro décadas, e vários autores com publicações nacionais e internacionais, como por exemplo: Adams (1965); Thibaut e Walker (1975); Leventhal (1980); Bies e Moag (1986); Greenberg,

(1993); Cropanzano e Randall (1993); Colquitt (2001); Rego (2001), e Souto (2002), contribuíram para a compreensão das funções e efeitos que o conceito exerce nos sistemas da sociedade e do mundo do trabalho.

Assmar, Ferreira e Souto (2005) afirmam que, apesar de não existirem dados que possam atestar o interesse dos pesquisadores brasileiros pela temática da justiça organizacional, é possível dizer serem insuficientes os estudos no país sobre o assunto, mesmo existindo espaço para desenvolvimento desse campo de pesquisa, tendo em vista sua relevância social e importância. Para as autoras, a compreensão da influência que a percepção de justiça exerce em fatores que trazem empenho e compromisso dos trabalhadores é fundamental para melhoria nas relações de trabalho junto as organizações.

Nesse sentido, Cropanzano e Ambrose (2015) mencionam que a aplicação da justiça no ambiente profissional tem a propriedade de enfrentar desafios, promovendo a cooperação e maior eficácia na realização de importantes atividades, tendo em vista que o sentimento de compartilhamento de objetivos e de valorização pelo grupo se faz presente em ambientes justos. Outro aspecto importante proporcionado pela justiça em ambientes de troca e cooperação é a capacidade de manter a confiança entre as partes envolvidas, principalmente quando abrange indivíduos com baixo poder de decisão, pois num ambiente justo ele terá garantias de que as instâncias de poder tomarão decisões baseadas em preceitos morais, diminuindo o risco de exploração de uns pelos outros (CROPANZANO; AMBROSE, 2015).

Problemas relacionados a justiça constituem uma preocupação nas questões organizacionais e tornam-se ainda mais evidentes e concretos diante de situações recorrentes como, a atribuição de resultados negativos, períodos de recursos escassos, mudanças organizacionais em processo ou diferenças de poder criadas pela diferenciação de papéis dentro das organizações (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Essas caracterizam algumas situações nas quais ideias de justiça e merecimento se tornam presentes nas relações entre indivíduos e organizações, e as percepções de justiça afetam significativamente as atitudes e comportamentos dentro do contexto de trabalho.

Desse modo, a percepção dos indivíduos de que todo o esforço despendido no trabalho lhe proporciona um valor justo, significa condição de auto realização, de autovalorização, de produzir e ser considerado um agente transformador importante para a execução do trabalho, promovendo a cooperação e resultados positivos daquele trabalhador com a organização (BATTISTELLA; SCHUSTER; DIAS, 2012). Sendo assim, pesquisas relacionadas ao tema de justiça organizacional contribuem para fomentar o conceito junto ao campo de conhecimento

das relações humanas, uma vez que as investigações sobre o tema são recentes e em número insuficiente no Brasil, principalmente referente ao ambiente organizacional do serviço público (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; BATTISTELLA; SCHUSTER; DIAS, 2012; JESUS; ROWE, 2015).

No contexto da gestão dos recursos humanos do serviço público federal, estão presentes um conjunto de características como: limitações na capacidade gerencial, participativa e de inovação do servidor, diante da rigidez na legislação e no processo de sua alteração; mecanismos de remuneração desvinculados do desempenho gerando desestímulo à melhoria na atuação do servidor, pois, independente do resultado, a remuneração será a mesma; desvio no objetivo das gratificações devidas por responsabilidade, atividades de risco, ou desempenho, utilizadas como compensação para falta de ajuste salarial; baixa preocupação com mecanismos de planejamento, numa atuação voltada ao curto prazo sem monitoramento de resultados, e sem envolvimento dos servidores na melhoria contínua da gestão (SCHIKMANN, 2010). Esses aspectos relacionados à remuneração, participação e desempenho do servidor, remetem à questão da justiça organizacional no serviço público, e influenciam de maneira significativa a percepção de justiça do servidor, que poderá reagir favoravelmente, ou não, junto à organização.

A principal motivação dessa investigação se deu a partir de observações empíricas realizadas pela pesquisadora no exercício de sua função como Analista de Gestão em Saúde no Instituto Gonçalo Moniz – Fiocruz BA. A partir da experiência empírica foi possível verificar a inquietação e insatisfação de servidores em relação aos aspectos ligados à diferenciação no tratamento, nas vantagens e desvantagens distribuídas, na falta de transparências nas decisões, entre outros que podem comprometer a percepção de justiça dos servidores em relação à instituição, e influenciar o seu comportamento e ações diante dela.

Assim, ao direcionar o estudo para o serviço público, este estudo poderá contribuir para diminuir a carência de pesquisas referente ao tema da justiça organizacional no âmbito do serviço público brasileiro, além de colaborar para a promoção de trabalhos na área da Gestão de Pessoas da Administração Pública. Pretende-se, com base nos resultados obtidos, que a exploração de questões sobre a percepção de justiça organizacional no IGM/Fiocruz-BA contribua para que os próprios servidores, principalmente gestores, compreendam os diferentes aspectos decorrentes da percepção de (in)justiças que influenciam no comportamento e reações existentes no ambiente laboral, funcionando, também, como um instrumento provocativo de análise e ações que contribuam para a realidade das relações institucionais.

Dessa maneira, um problema verificado na experiência prática se mostrou um potencial problema de investigação, motivando a busca de respostas a partir de pressupostos originados do conhecimento empírico associado ao conhecimento científico produzido sobre o tema da justiça organizacional, conforme será abordado nos itens a seguir. O problema identificado implicou no presente estudo, cujo objetivo foi pesquisado de acordo com os métodos, princípios e rigor científico, necessários à construção do conhecimento.

1.2. Problema

Diante do contexto político e legal do serviço público federal brasileiro, e o impacto no cotidiano do servidor, qual a percepção de justiça organizacional entre os servidores do IGM/Fiocruz BA?

1.3. Objetivos

Para responder ao problema de pesquisa, foram delineados os seguintes objetivos.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente projeto consiste em analisar a percepção de justiça organizacional entre os servidores públicos do Instituto Gonçalo Moniz/Fiocruz BA (IGM/Fiocruz BA).

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a percepção de justiça organizacional entre servidores do IGM/Fiocruz BA referente a aspectos legais do serviço público, como regime contratual, regras da aposentadoria, e a política orçamentária;
- b) Levantar a percepção de justiça organizacional entre servidores do IGM/Fiocruz BA quanto à retribuição e resultados (salários e benefícios) recebidos;

c) Identificar a percepção de justiça dos servidores do IGM/Fiocruz BA, referente aos processos decisórios e procedimentos que determinam o estabelecimento de metas, responsabilidades na instituição, avaliação de desempenho;

d) Identificar os principais fatores dentre aspectos das relações interacionais que afetam a qualidade nos processos e influenciam na percepção de justiça organizacional;

1.4. Pressupostos

A partir de uma análise das leis e normas que regulam o funcionamento do serviço público e o ambiente político no qual estão inseridos os servidores públicos do IGM/ Fiocruz BA, é possível verificar, nesse contexto, o descolamento do controle institucional sobre aspectos como remuneração, benefícios, políticas orçamentárias, uma vez que a construção desses, e outros processos, é determinada por lei, ou normas pré-estabelecidas, cujo poder de decisão ultrapassa os limites de atuação da instituição. Nesse sentido, no âmbito da Fiocruz, os processos decisórios estão voltados às questões e procedimentos de ordem institucional relacionado às suas atividades, assim como às relações interacionais entre servidores e instituição.

Considerando que todas essas questões afetam a percepção de justiça, a partir de um estudo da literatura consolidada do tema da justiça organizacional e da observação empírica feita pela pesquisadora, a presente investigação traz como pressupostos da pesquisa:

- **Pressuposto 1:** *A demasiada centralização na gestão, e a rigidez burocrática da legislação que rege os direitos e deveres do servidor público, são um desafio para a percepção de justiça organizacional.*
- **Pressuposto 2:** *As mudanças nas regras de aposentadoria, afetam e influenciam na percepção de justiça organizacional dos servidores públicos.*
- **Pressuposto 3:** *As diferenças entre benefícios e remunerações recebidas pelos servidores públicos federais limitam a percepção de justiça distributiva dos funcionários do IGM/Fiocruz BA, principalmente comparando com a remuneração de pares em outras esferas e órgãos do governo federal.*

- **Pressuposto 4**: *Os servidores sem função de gestão não possuem poder de participação nas decisões centralizadas na figura do Gestor Público que concentra informações e deliberações, afetando a percepção de justiça processual e informacional.*

Fazendo uma relação do construto das três dimensões de justiça organizacional, consolidada por diversos pesquisadores do campo de estudo, com a realidade experimentada pelos servidores públicos na instituição IGM/Fiocruz BA, alvo desta pesquisa, é possível conjecturar a seguinte, e última, afirmação:

- **Pressuposto 5**: *As dimensões de justiça organizacional processual e interacional são as menos percebidas entre os funcionários do IGM/Fiocruz BA.*

2. REERENCIAL TEÓRICO

No contexto organizacional, a medida em que as decisões superiores demonstram fundamento moral e ético, a tendência é diminuir as injustiças, os riscos de exploração do indivíduo, assim como de valorizar seus interesses e o do grupo, tornando o clima organizacional mais confiável (CROPANZANO; AMBROSE, 2015). Nesse sentido, a presente pesquisa traz um arcabouço teórico que explora as questões da justiça no meio organizacional, cujos impactos e desafios se mostram cruciais quando os indivíduos são impulsionados para ambientes de cooperação e compartilhamento.

Para subsidiar o trabalho, foi realizada uma análise de estudos e pesquisas já realizados sobre o tema da justiça organizacional que apontaram para um consenso entre os estudiosos em relação ao construto que aborda três dimensões fundamentais da justiça organizacional, a saber: distributiva, processual e interacional, sendo que a subdivisão dessa última, nos aspectos interpessoal e informacional, se configurou item de verificação no decorrer da presente investigação (RIBEIRO; BASTOS, 2010; REGO, 2010). Dessa maneira, fundamentado nesse tri-dimensionamento, o presente estudo traz de maneira didática as características de cada uma das dimensões de justiça organizacional com suas divergências e complementaridades, bem resumidas no Quadro 01, das definições e descrições conceituais de Ribeiro e Bastos (2010).

2.1. Justiça organizacional

A preocupação em demonstrar a importância dos valores, crenças e sentimentos de justiça nas relações humanas teve seu surgimento na área da Psicologia Social na década de sessenta, e, desde então, os estudos mostram que julgamentos sobre direitos, deveres, certo e errado estão na base dos sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas e nas interações com os outros (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

As diferentes áreas da pesquisa trazem seu próprio paradigma na abordagem do conceito de justiça. De acordo com Cropanzano e Ambrose (2015), a filosofia, de maneira geral, adota uma abordagem normativa prescritiva, buscando princípios subjacentes que tornam as coisas justas e outras injustas, diferentemente da área jurídica, onde a atenção é voltada ao devido processo legal, sendo parcialmente prescritiva (procura determinar o que é justo) e parcialmente descritiva (fornece princípios orientadores), e no domínio da justiça organizacional, estudiosos

das áreas comportamentais tratam a justiça como um conceito empírico e subjetivo, enfatizando as percepções individuais e grupais de justiça, numa abordagem descritiva que explora os antecedentes e consequências dos julgamentos de justiça.

Desde o início dos anos 1970 até os dias atuais, a justiça continua sendo um tema de grande interesse na psicologia e nas ciências organizacionais, e como acontece com cientistas sociais e filósofos, os psicólogos reconhecem que, para funcionar efetivamente, todos os sistemas sociais devem lidar com o problema de distribuição ou alocação justa dos recursos. (BODOCEL; GOSSE, 2015). A distribuição de recompensas e recursos é um fenômeno universal que ocorre em sistemas sociais de todos os tamanhos, grupos, organizações de toda ordem, que lidam com a questão de distribuir recompensas, punições e recursos, por isso, cientistas sociais de diferentes disciplinas - cientistas políticos, economistas, sociólogos e psicólogos - se preocupam com a questão da alocação, uma vez que a forma de lidar com essas questões impacta no comportamento e eficácia dos indivíduos (LEVENTHAL, 1980).

Muitas pesquisas sobre a distribuição justa de recursos foram guiadas pela teoria da equidade de Adams (1965), cujo entendimento é que o indivíduo percebe a injustiça se verificar discrepância entre as proporções entre os insumos despendidos e os resultados recebidas por ele, relativo a outra pessoa. Essa experiência de desigualdade gera uma situação de dissonância cognitiva, psicologicamente angustiante para o indivíduo, motivando-o a reduzir ou eliminar aquela situação (especialmente se enfrentar desigualdades desfavoráveis), assim, o comportamento de busca por justiça é tido como uma reação a um estado intrapessoal de injustiça percebido (TORNBLUM; KAZEMI, 2015).

A partir de uma análise sobre formas de recompensa, justiça e suporte organizacional, Santos (2010) mostra que os principais marcos teóricos sobre justiça se deram na década de 1960, e são de grande importância nas áreas de Sociologia e Psicologia Social. Dentre eles, o autor cita os estudos desenvolvidos por Homans, em 1961, e Adams, em 1965, precursores em afirmar que comportamentos sociais se manteriam quando houvesse, por parte dos envolvidos, a percepção de que suas contribuições tivessem retorno condizente com esforço despendido.

Nessa direção, surgem os primeiros estudos acerca do comportamento organizacional e da justiça no trabalho, cujos estudos de Adams e Jacobsen, em 1964, constataram que indivíduos em situações por eles consideradas injustas desenvolviam estratégias mentais ou comportamentais para modificar tal situação, o que levou os estudiosos a explorarem a justiça no ambiente organizacional (FILENGA; SIQUEIRA, 2006; SANTOS, 2010). A partir de estudos realizados, as percepções, reações e comportamentos dos trabalhadores em relação à

justiça nas organizações receberam de Jerald Greenberg (1987), o termo de “Justiça Organizacional”, que é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo o foco de estudo as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Essa percepção da justiça organizacional, para Jesus e Rowe (2014), resulta do modo como as decisões são tomadas na distribuição de resultados, e como a justiça é percebida em relação a estas, ou seja, como os trabalhadores percebem se foram tratados de forma justa, pois essa percepção irá influenciar atitudes e comportamentos como comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade e agressão. Nesse sentido, as autoras mostram quatro níveis de análise da justiça, identificadas por Doise (1997), que se referem aos processos intraindividuais (indivíduo e seu meio social), aos processos interindividuais e situacionais (apoiados nos sistemas interacionais dos indivíduos), às diferentes posições que o indivíduo pode ocupar na rede social e, por fim, os sistemas de crenças, representações, avaliações e normas sociais.

Segundo Ribeiro e Bastos (2010), a justiça organizacional é determinada pelas trocas sociais e contratuais, no contexto do trabalho, cuja percepção é verificada pelo trabalhador que julga o tratamento recebido como mais ou menos justo, a depender da sua avaliação, das suas expectativas e informações que capta do ambiente organizacional. Para os autores, a percepção de justiça é um construto da subjetividade do indivíduo, uma vez que se origina no seu íntimo, e é influenciado a partir de sua história de vida e das leituras que faz do mundo.

Questões de julgamento e de percepção de justiça geram impactos e influenciam na identificação, lealdade e envolvimento dos trabalhadores no meio organizacional. Esses aspectos formam a base de um grupo coeso e sinérgico, com pleno emprego de suas competências e orientados para a vitalidade competitiva da organização, por isso, devido a importância do tema para o bom desempenho das relações organizacionais, o interesse no estudo da justiça nas organizações tem ganhado cada vez mais espaço (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

A evolução da investigação sobre a justiça organizacional tem sido construída a partir de diferentes aspectos, instrumentais, psicológicos, comportamentais, das relações interpessoais, que levaram a fundamentação do conceito em três dimensões principais, distributiva, processual/procedimental e interacional. Em 1958, Homans, pioneiro na introdução do termo justiça distributiva, afirmou que uma relação é percebida como justa quando a retribuição é proporcional à contribuição de cada um em determinado grupo social (ADAMS, 1965; RIBEIRO; BASTOS, 2010). Sem dúvida, a percepção de justiça de um indivíduo é fortemente

afetada por uma regra de contribuições que determina que as pessoas com maiores contribuições devem receber resultados mais altos (LEVENTHAL, 1980).

No entanto, essa afirmação do conceito de justiça distributiva, confirmada na teoria da equidade, recebeu críticas por ser considerada incompleta e restritiva, pois ignora o possível papel de outros fatores que influenciam a percepção de justiça distributiva. Nesse sentido, Leventhal (1980) afirma que a teoria da equidade emprega uma concepção unidimensional de justiça, limitando a relação de troca à expectativa de mérito, além de considerar apenas a distribuição final da recompensa, ou seja, os procedimentos que geram essa distribuição não são levados em consideração na percepção de justiça.

Na justiça distributiva pautada numa concepção unidimensional, a única resposta possível para a inequidade é a equidade. Entretanto, os julgamentos de justiça de um indivíduo podem se basear não apenas na regra das contribuições, mas também na regra de necessidades que determina que as pessoas com maior necessidade recebam maiores resultados, ou na regra de igualdade que determina que todos devem receber resultados semelhantes independentemente das necessidades ou contribuições, e isso acontece porque as percepções são diferentes entre os trabalhadores, e as reações não podem ser esgotadas pelo modelo unidimensional (LEVENTHAL, 1980; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Novamente, a ênfase exagerada na literatura da justiça distributiva sobre os princípios de equidade, igualdade e necessidade, também deve ser reconsiderada por distinções mais apuradas entre as variedades de cada um, e a atenção em outros princípios adicionais, ou combinações de princípios, neutralizando a tendência de favorecer um foco desproporcional nos três princípios de equidade, igualdade e necessidade, posto que esses princípios podem ser relevantes e considerados justos ou injustos em diferentes ocasiões e em diferentes contextos (TORNBLUM; KAZEMI, 2015).

Assim, de acordo com Assmar, Ferreira e Souto (2005), mesmo com o surgimento da abordagem multidimensional da justiça organizacional distributiva, como uma crítica à visão anterior, a perspectiva de justiça distributiva mostrou-se incompleta, pois os estudos se detiveram somente nos resultados das decisões de alocação, ou seja, é fundamentada na ideia de que as pessoas só se preocupam com o que podem obter e não se importam com os meios usados para determinar os resultados ou com a forma como são tratadas. A pesquisa sobre justiça distributiva focalizou a questão de como as pessoas julgam os resultados de uma troca social, no entanto, na década de 1970, muitos cientistas sociais identificaram a preocupação do

indivíduo não apenas com os resultados, mas também com a justiça dos procedimentos pelos quais as decisões de alocação são tomadas (BODOCEL; GOSSE, 2015)

O fato das teorias considerarem apenas o que as pessoas podem obter, não atentando para os meios através dos quais os resultados são alcançados, motivou os estudos da teoria processual, que segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005), está contemplado no estudo da justiça organizacional juntamente com a dimensão da justiça distributiva, e podem ser analisadas de forma independente ou articulada. A primeira se refere ao conteúdo das distribuições, dos resultados alcançados, e a segunda diz respeito aos procedimentos adotados para determinar as distribuições.

Nos anos setenta, a importância da participação dos trabalhadores nos processos organizacionais, como gestão participativa, horários de trabalho flexíveis e do diálogo entre trabalhadores e empregadores, promoveu a ampliação dos estudos sobre a justiça processual, que, posteriormente, levou ao surgimento do terceiro construto, a justiça interacional (BODOCEL; GOSSE, 2015). Mas, é nos anos 80 que a dimensão interacional da justiça foi teorizada e difundida, estabelecendo o entendimento de que a oferta de tratamentos dignos e respeitosos entre os atores organizacionais influencia na saúde da organização (PRESTES; MENDONÇA; FERREIRA, 2013).

Santos (2010) afirma que as pesquisas sobre justiça nas organizações se intensificaram a partir dos anos 1980 correlacionando justiça de procedimentos e a justiça distributiva com indicadores de desempenho e validando medidas de percepção de justiça. A partir da década de oitenta, também, os estudos sobre justiça organizacional de pesquisadores como Thibaut, Walker e Bies, tiveram o enfoque multidimensional, onde a compreensão do tema justiça esclarece a existência de três dimensões de justiça nos meios organizacionais: distributiva equitativa; procedimental e interacional (SANTOS, 2010).

Bies e Moag (1986) conceberam o conceito de justiça interacional para abranger as preocupações das pessoas sobre a qualidade do tratamento interpessoal dado pelos líderes durante a determinação ou a implementação de procedimentos de decisão, trazendo uma ampliação das pesquisas anteriores sobre justiça processual, que não deram atenção ao elemento interpessoal, e, em muitos casos, confundiam os dois elementos do processo (BIES, 2015). De acordo com Bies (2015), as decisões de alocação de recursos compreendem eventos em que um procedimento gera um processo de interação e tomada de decisão através do qual os resultados são distribuídos, e nesse processo, a justiça interacional foi identificada nas explicações claras

e justificativas adequadas para decisões de alocação, assim como no tratamento dos destinatários com dignidade e respeito durante a implementação dos procedimentos.

Segundo Ribeiro e Bastos (2010), existem questionamentos sobre a dimensão da autonomia da justiça interacional em relação à procedimental desde o seu surgimento, sendo que as dúvidas têm permanecido em relação ao seu desmembramento em interpessoal e informacional. Ainda assim, há uma predominância no meio científico da retificação pelo construto formado pelas três dimensões, conforme quadro conceitual, Quadro 1. Prestes, Mendonça e Ferreira (2013) vão mais longe e mostram que, além das abordagens já citadas, existe o modelo tetradimensional de justiça, proposto por Colquitt em 2001, que subdivide a justiça interacional em duas dimensões, a interpessoal (demonstra a qualidade da relação chefia e subordinado) e a informacional (quando as informações importantes são comunicadas de maneira justas aos funcionários e como estes percebem essa dinâmica).

Quadro 1 - Síntese Conceitual dos Fatores de Justiça Organizacional

Dimensão	Descrição conceitual	Definição	Foco
Distributiva	Avalia o tratamento justo através da proporção entre seus esforços e os resultados distribuídos, e pela comparação dessa relação com seus pares.	A justiça finalística	Resultado
Processual ou procedimental	Avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação de reconhecimento e de distribuição de resultados.	A justiça dos meios	Processo
Interacional	Avalia o tratamento justo ponderando os contatos interpessoais dos decisores no sentido do respeito, da dignidade e da disponibilidade de informações claras, precisas, transparentes e oportunas.	A justiça do diálogo	Comunicação

Fonte: Ribeiro e Bastos (2010, pg.13)

Battistella, Schuster e Dias(2012) afirmam também, que os estudos sobre as dimensões de justiça ainda não atingiram um consenso, no entanto, está estabelecido que a discussão sobre o tema passa pelas três dimensões de justiça: a análise a partir de uma única dimensão concentra-se no que foi chamado de justiça distributiva; a análise com base em duas dimensões referem-se a justiça distributiva e o que foi chamado de justiça processual;

abordagem a partir de três dimensões, que envolve distributiva, processual e interacional; e por fim, existem estudos que desmembram a justiça interacional em interpessoal e informacional.

Rego (2001), ao estudar a percepção de justiça de professores do ensino superior, mostra que o significado da percepção de justiça organizacional implica em três dimensões fundamentais: a) distributiva focada no conteúdo, ou seja, nos fins alcançados como salário, promoção, férias, lucros distribuídos; b) procedimental relacionada aos processos, aos meios utilizados para alcance dos fins; c) interacional inclui a qualidade da interação, do relacionamento, com os superiores. Com o intuito de obter maior valor preditivo de comprometimento dos docentes pesquisados, esse construto foi, posteriormente, subdividido pelo autor, que apresentou a dimensão distributiva com as vertentes de remuneração e de tarefas, e a interacional se subdividiu em interpessoal e informacional.

Jesus e Rowe (2014) afirmam, também, não existir um consenso em relação à quantidade e categorização dos construtos na área da justiça organizacional, salientando, também, a abordagem de Rego, Cunha e Pinho (2009), que verificaram em alguns profissionais, como os professores, a distinção da justiça distributiva por recompensas e por tarefas, mencionadas no parágrafo anterior. Essa proposição de cinco dimensões da justiça organizacional (distributiva, desmembrada por tarefas e recompensas, de procedimentos e interacional, desmembrada nas vertentes interpessoal e informacional) proposta mostrou-se coerente e adequada para aquele contexto de docentes analisado.

Em relação às principais distinções entre as dimensões de justiça, Rego (2001) mostra que a distributiva está associada à satisfação com os resultados distribuídos, explicam as reações das pessoas no curto prazo, ou seja, logo que são conhecidos os resultados, e tem destaque nas situações de pouca familiaridade ou desconhecimento dos procedimentos. A dimensão procedimental, diferente da anterior, está associada às avaliações do sistema organizacional, explica reações de longo prazo, e são fatores predominantes de comportamento quando há um conhecimento real e detalhado dos procedimentos da organização (REGO, 2001).

Em relação à distinção entre a justiça procedimental e interacional, não está sedimentada entre os pesquisadores, pois, embora seja quase consensual o construto da dimensão interacional, a estreita relação entre aspectos estruturais e interpessoais, e a semelhança nos resultados de ambas dimensões, contribuem para esse impasse da distinção. Além disso, muitos estudos de justiça processual abrangiam o aspecto da promulgação de procedimentos, e incluíam critérios de justiça interacional que eram analisados sob o construto da justiça processual (REGO, 2001; BODOCEL; GOSSE, 2015). Entretanto, a justiça interacional

influencia na relação entre líder e trabalhador e produz efeitos sobre o comportamento dirigido ao superior hierárquico, já a vertente procedimental, impacta sobre o comportamento dirigido à organização em geral, sendo afetado pela percepção do apoio organizacional recebido (BIES, 2015).

Os efeitos das dimensões de justiça podem operar de forma independente, diferenciada, ou de maneira interativa. No primeiro caso, cada dimensão da justiça afeta fatores diferentes, ou seja, enquanto a percepção de justiça distributiva está mais relacionada a resultados individuais e imediatos, a percepção de justiça processual está associada a atitudes e comportamentos relevantes para a organização e a justiça interacional está vinculada à avaliação direta do supervisor ou da fonte da injustiça (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

No efeito interativo, a percepção de justiça numa dimensão pode coexistir com a percepção de injustiça noutra vertente, por exemplo, quando o recebimento de resultados justos, reduz e importância dos procedimentos e das interações, em contrapartida, se os resultados recebidos não são percebidos como justos, tende ao desenvolvimento de comportamentos negativos como baixo desempenho, absenteísmo, e outras ações contra a organização, que podem ser inibidas com processos e interações mais justas (REGO, 2001). Em consonância com essa constatação, Santos (2010) também afirma que outras formas de remuneração e retribuição, atrelados a variáveis como satisfação pessoal, desenvolvimento profissional, podem influenciar a percepção de justiça do trabalhador em relação à organização. A seguir serão descritos cada dimensão de justiça, demonstrando as principais características que identificam cada percepção de justiça nas diferentes situações.

2.1.1. Distributiva

A distribuição de recursos entre pessoas ou unidades sociais representa um aspecto social fundamental, cuja solução tem impactos na ordem e coesão social estabelecida. Nesse sentido, segundo Tornblomand e Kazemi (2015), o princípio de alocação, algumas vezes associado ao princípio da justiça distributiva, estabelece a regra social que especifica critérios que definem as distribuições de recompensas e recursos como justas ou injustas. Entretanto, de acordo com os autores, somente quando um princípio de alocação é avaliado em termos de justiça (ao invés de eficiência, prazer, adequação, etc.) é que o termo justiça distributiva se aplica.

Os princípios de alocação, considerados verdadeiramente justos para distribuir benefícios e encargos, podem variar de acordo com diferentes contextos e pontos de vista em que se aplicam. Tornblomand e Kazemi (2015) mostram o exemplo do ambiente organizacional, onde subordinados concordam que uma distribuição de salários é justa se realizada com base em contribuições mutuamente determinadas e respeitosamente executadas, ou o contexto familiar, onde a necessidade, ou o princípio distributivo da igualdade, são frequentemente considerados os mais justos. Além do contexto, outros fatores podem entrar em conflito potencial com o motivo da justiça, como exemplo, eficiência ou empatia, que podem reduzir o ônus que a justiça exigiria, o interesse próprio que pode ocorrer quando as preferências estão em desacordo com o que é considerado justo, e nesse caso é concebível que a justiça nem sempre seja preferida, ou mesmo que a injustiça seja desejada (TORNBLOMAND; KAZEMI, 2015).

A introdução do termo justiça distributiva na área de estudos organizacionais, foi inicialmente fundamentada na teoria da equidade de Adams (1965), cujo conceito determina que a distribuição de resultados é percebida como justa quando a retribuição é proporcional à contribuição de cada um em determinado grupo social (RIBEIRO; BASTOS, 2010). No entanto, reconhecendo a necessidade de um conceito multidimensional de justiça distributiva, Leventhal (1976) vai empregar uma concepção multidimensional da justiça como uma alternativa à teoria da equidade, onde a percepção de justiça é baseada em várias regras, mas as principais são as regras de distribuição e regras processuais. As regras de distribuição proposta pelo autor estão relacionadas a critérios de correspondência das recompensas com as contribuições, com as necessidades, ou critérios que dividem as recompensas igualmente (igualdade) (LEVENTHAL, 1980).

Assmar, Ferreira e Souto (2005), afirmam que a justiça distributiva recai tanto sobre a distribuição de recursos positivos como negativos, como bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares, entre outros. Sendo que, concordando com Leventhal (1980), a dimensão distributiva pode apresentar duas abordagens: a unidimensional, representada pela teoria da equidade de Adams (1965) onde a distribuição é vista como justa se a razão do investimento é proporcional ao retorno econômico; e a multidimensional, que assume, além da equidade, outros princípios distributivos da igualdade e necessidade, ou seja, se o objetivo é a harmonia social, o resultado desejado pelo grupo é dividido igualmente entre todos que contribuíram para ele, e se o objetivo é o desenvolvimento pessoal, o resultado é destinado a quem apresenta maior grau de necessidade pessoal. (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

No ambiente organizacional, a contextualização do termo justiça, principalmente referente à dimensão da justiça distributiva, envolve a definição de salário. Nesse aspecto, Santos (2010) mostra as limitações dos sistemas tradicionais de remuneração e as tendências observadas nos sistemas mais contemporâneos, como: remuneração fixa funcional modernizada, remuneração variável, remuneração por competências e participação acionária, entre outras formas estratégicas de remuneração. O autor defende que é necessário o alinhamento das estruturas organizacionais, e da política de remuneração, com estratégias e processos de trabalho que agregaram valores à organização e contribuem, decisivamente, para o alcance de seus resultados.

No entanto, diferentemente do que ocorre nos meios industriais, empresariais, a pesquisa realizada por Rego (2001) aborda o ambiente de professores universitários que distingue a justiça distributiva em duas vertentes, por remuneração e por tarefas. Isso ocorre devido ao fato que, no contexto analisado, a entidade que distribui a recompensa não ser a mesma que distribui as tarefas, nem possui controle sobre estas, inexistindo um nexos lógico entre os dois fatores, uma vez que a remuneração depende de determinações legais, que ultrapassam as possibilidades de atuação dos gestores locais. Semelhantes funções estão associadas a remunerações desiguais, e diferentes níveis de desempenho coexistem com remunerações idênticas.

Ribeiro e Bastos (2010), a partir da pesquisa sobre remunerações assimétricas dentro de uma mesma organização, trazem outra questão importante desse contexto que é a comparação com o outro feita pelo Indivíduo. Nesse aspecto, sob a influência da teoria da equidade de Adams (1965), um dos princípios afirma que numa distribuição de resultados, a equidade é percebida se a razão entre investimento e recompensa obtida for equivalente a razão entre o investimento e retribuição do outro a quem se compara (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Esses investimentos, que podem ser o próprio trabalho, a dedicação, o tempo de relação, o sacrifício da qualidade de vida entre outros, geram satisfação se recompensados proporcionalmente nos aspectos que constituem a percepção da justiça distributiva, como salário, suporte, segurança, benefícios. Ainda segundo Ribeiro e Bastos (2010), quando as vantagens são desiguais, ocorre a iniquidade que é favorável, quando a pessoa é super-recompensada, e desfavorável, quando é sub-recompensada, gerando tensão em ambos os casos, e motivando a pessoa a buscar o equilíbrio.

2.1.2. Processual

O conceito de justiça processual surgiu a partir de investigações no contexto da resolução de disputas legais, para em seguida ter sua relevância associada ao local de trabalho, sendo, na década de oitenta, formalmente introduzido nas ciências organizacionais. Precusores da teoria da justiça processual, Thibaut e Walker que, em 1975, influenciados pela tradição de pesquisa em procedimentos legais, desenvolveram uma investigação cujo objetivo era analisar as reações das pessoas em relação aos procedimentos de resolução de conflito, donde concluíram que as pessoas se preocupam não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e os procedimentos adotados para fazer essa distribuição (BODOCEL; GOSSE, 2015; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

A teoria de Thibaut e Walker (1975) afirma que a distribuição do controle entre os participantes é o fator mais significativo na caracterização de um sistema processual, sendo que esse controle envolve dois aspectos, o controle sobre a decisão e o controle sobre o processo. O controle de decisão é medido pelo poder de determinar o resultado da disputa, e o controle sobre o processo refere-se ao controle sobre o desenvolvimento e seleção de informações que constituem a base para a resolução do conflito. A alocação de elementos de controle de processo e decisão possibilita aos participantes autoridade para estabelecer as evidências e para decidir, exercendo controle total sobre os procedimentos, aumentando sua percepção da justiça processual e a aceitação dos resultados, mesmo quando são indesejáveis (THIBAUT; WALKER, 1975; BODOCEL; GOSSE, 2015).

De acordo com Leventhal (1980), o conceito de justiça processual refere-se à percepção do indivíduo em relação à justiça dos componentes processuais do sistema social que regula o processo de alocação, ou seja, o trabalhador constrói um mapa cognitivo dos eventos que precedem a distribuição da recompensa, e faz a avaliação desses eventos. Existe uma complexa rede de eventos e procedimentos que precedem a distribuição final da recompensa, constituída de tomadores de decisão, de regras, da estrutura do processo de decisão, informações, entre outros componentes processuais, cujos critérios de avaliação pelo indivíduo vão afetar a percepção de justiça da distribuição de recompensas (LEVENTHAL, 1980).

Nesse sentido, Assmar, Ferreira e Souto (2005) mencionam a importância da justiça processual nas situações de implementação de mudanças organizacionais, em que se mostra determinante a aceitação e contribuição dos funcionários no processo de reestruturação.

Considerando que essas mudanças, em geral, promovem cortes orçamentários, reestruturação de setores, restrição de recursos organizacionais, redução de incentivos, entre outras, é fundamental a participação dos funcionários nas decisões e na construção dos processos, além da transparência dos critérios de distribuição de recursos, de maneira que se sintam parte colaborativa e responsável no processo de mudança e desenvolvimento da organização.

Assim, a justiça processual, conhecida como justiça dos meios, demonstra que os procedimentos buscam regular trocas cooperativas, garantir a coerência, e diminuir os efeitos dos conflitos, pois, quando os procedimentos são percebidos como justos, e permitem a participação, os indivíduos se tornam mais resignados a resultado desfavorável, uma vez que tendem a admitir a sua responsabilidade pelo resultado alcançado e o retorno obtido (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Para Leventhal (1980), procedimentos alocativos são justos quando satisfazem certos critérios, ou seja, a percepção da justiça processual depende do estabelecimento de alguns requisitos: consistência das regras e normas aplicadas; ausência de interesses pessoais daqueles que decidem; veracidade das informações dadas aos indivíduos envolvidos pela decisão, garantindo credibilidade e transparência ao processo; representatividade e participação dos envolvidos no processo decisório, pois a participação gera identificação e compromisso com os resultados; ética no que se refere aos valores morais; e possibilidade de correção e modificação das decisões injustas.

Entretanto, como ocorre na justiça distributiva estudada por Rego (2001) no ambiente dos docentes das universidades, a justiça dos procedimentos no ambiente do servidor público enfrenta um dilema, pois muitos processos resultam de imperativos legais e estatutários, de origem externa às instituições, impelindo os trabalhadores a adotarem tais procedimentos, cuja construção não tiveram qualquer participação, e cuja alteração está fora do seu controle direto (REGO, 2001).

2.1.3. Interacional

A justiça interacional foi inicialmente proposta por Bies e Moag, em 1986, referindo-se aos aspectos sociais das relações entre as pessoas que decidem e aquelas afetadas pelas decisões, sendo confirmada como uma dimensão independente de justiça destacando a importância da qualidade do tratamento interpessoal em uma relação de troca (BIES, 2015).

Segundo Bies (2015), a verdade e a dignidade humana são os princípios essenciais subjacentes à justiça interacional, e nesse sentido, contribui para a ocorrência de outros resultados importantes, como confiança, compromisso organizacional, comportamentos e reações positivas na relação com a organização.

Nesse sentido, a justiça interacional passa a ser compreendida como uma dimensão independente da justiça dos procedimentos, uma vez que ela representa o modo como os procedimentos são praticados pela organização, enquanto a dimensão procedimental remete à forma como são desenvolvidos (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). O foco está na comunicação das decisões e no tratamento pessoal entre os subordinados e seus supervisores, sendo caracterizada pelo tipo de tratamento, relação de respeito e dignidade que o superior adota junto aos trabalhadores, e pela disponibilidade das informações e das motivações que justificam as decisões tomadas, e que afetam os subordinados (SANTOS, 2010).

Outro característica importante da justiça interacional, é que, segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005), dentre as dimensões de justiça organizacional, a interacional mostra resultados satisfatórios de eficácia com uma relação custo/benefício mais favorável se comparada às dimensões de justiça estudadas, pois a melhoria na qualidade das relações interpessoais entre gestores e subordinados proporciona reações positivas destes para com a instituição, sem a necessidade de grandes investimentos.

Conforme relatado por Ribeiro e Bastos (2010), a interação social e a comunicação das decisões organizacionais afetam a sensibilidade dos trabalhadores em relação à justiça. Assim, a dimensão interacional de justiça, segundo esses autores, abrange a qualidade das relações sociais que ocorrem entre o trabalhador afetado pelas decisões e a administração, numa dinâmica que, para ter êxito, o tratamento deve envolver o respeito, justificativa coerente, transparência e fornecimento de informações.

Complementando a discussão da justiça interacional, uma proposta desenvolvida por Greenberg (1993) afirma que a dimensão interacional da percepção de justiça deve ser dividida em dois construtos, um interpessoal, que envolve o tratamento digno e respeitoso, do gestor, direcionado aos trabalhadores afetados por suas decisões, e outro informacional, que faz menção à transparência e abrangência das informações e explicações dadas, referente as decisões tomadas (RIBEIRO; BASTOS, 2010; BIES, 2015).

Assmar, Ferreira e Souto (2005), também mostram que os elementos sociais constituintes da justiça interacional estão relacionados ao aspecto interpessoal, voltado para a sensibilidade

social, ou seja, ao tratamento digno e respeitador do gestor em relação às pessoas afetadas pelas decisões, e ao aspecto informacional, que se refere ao fornecimento de informações sobre as motivações das decisões tomadas. Quando as percepções de justiça interpessoal são incrementadas, a aceitação das decisões aumenta, e várias reações positivas emergem. Em relação à justiça informacional a relevância está no fato de os trabalhadores esperarem explicações das decisões dos superiores, principalmente para resultados ruins, pois essas justificativas tendem a mitigar reações negativas, e de resistência, dos trabalhadores relacionadas a resultados desfavoráveis (REGO, 2001).

De acordo com Assmar, Ferreira e Souto (2005), a dinâmica relatada no parágrafo anterior, remete a comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, situações não reconhecidas formalmente pelos sistemas organizacionais, mas que contribuem para o funcionamento eficaz das organizações. Os autores mostram que as percepções de justiça interacional, pelos empregados, geram, direta ou indiretamente, a emergência de contratos relacionais além dos termos da troca econômica, onde o tratamento digno e justo remete a colaborações além do contratado, e inversamente, se são tratados com desconsideração e desrespeito, mostram resistência e restringem seus atos ao âmbito das obrigações contratuais.

No entanto, o conceito de justiça interacional passa por um dilema no meio acadêmico, pois não está sedimentada a questão da subdivisão da vertente em interpessoal e informacional, assim, a despeito da discussão nos parágrafos anteriores, conclui-se que o objeto da discussão não é saber se a justiça procedimental, interpessoal e informacional, constituem dimensões autônomas, ou configuram três categorias distintas (estrutural, interpessoal e informacional) da justiça procedimental, mas sim buscar o melhor construto para explicar os comportamentos e atitudes dos indivíduos (REGO, 2001).

Corroborando com essa linha conceitual, Cropanzano e Ambrose (2015) afirmam que a justiça, orientada por um determinado padrão ou diretriz normativa, implica que resultados corretos foram atribuídos de forma moralmente apropriadas, e envolve o que as pessoas recebem (justiça distributiva), o processo de alocação (justiça processual) e o tratamento interpessoal ao longo do caminho (justiça interacional). Esse construto lógico da pesquisa fica bem claro na afirmação de Rego (2010, pg.04), “os procedimentos organizacionais geram interações sociais, donde emergem resultados”.

Buscando trazer os conceitos das dimensões de justiça organizacional abordadas de maneira mais clara e objetiva, o Quadro 2 apresenta um resumo com palavras-chave que descrevem cada dimensão.

Quadro 2 – Palavras-chave das Dimensões de Justiça Organizacional

Dimensão de Justiça	Palavras-chave	Autores
Distributiva	Equidade, retribuição proporcional, contribuição, investimento, benefícios, recompensas, salário, remuneração, tarefas.	Homans(1958); Adams (1965); Rego, (2001); Mendonça et. al (2004); Ribeiro e Bastos(2010); Tornblomand e Kazemi (2015)
Processual/ Procedimental	Meios e processos, procedimento, processo decisório, participação, regras, normas, controle.	Thibaut e Walker(1975); Leventhal(1980); Rego (2001); Ribeiro e Bastos(2010);Bodocel e Gosse, (2015).
Interacional	Interpessoal	Respeito, tratamento digno, oportunidades, interação social
	Informacional	Disponibilidade das informações, justificativas, comunicação, transparência.

Fonte: elaboração própria

2.2. Evolução dos Estudos sobre a Temática da Justiça Organizacional

Battistella, Schuster e Dias (2012) realizaram uma pesquisa bibliométrica a respeito da temática de Justiça Organizacional, para trazer a evolução das publicações relacionadas ao tema, entre os anos de 2001 a 2011, no Brasil, destacando a importância deste nos estudos do comportamento humano nas organizações. Os autores analisaram anais dos eventos ANPAD e SEMEAD, tendo em vista a representatividade na Área de pesquisas em Administração, para identificar as principais áreas temáticas, autores, metodologia utilizada, título das fontes, ano das publicações, dentre outros aspectos.

O resultado da pesquisa de Battistella, Schuster e Dias (2012) evidenciou que o interesse pela Justiça Organizacional, no período analisado (2001-2011), foi muito restrito em número de artigos nos eventos nacionais analisados, o que evidencia que no Brasil não despertou grande interesse dos pesquisadores, até aquele momento, tendo em vista um restrito número de publicações sobre o tema. A média de trabalhos publicados nos últimos seis anos da referida

pesquisa, foi de 2,2 artigos por evento, salientado que o número de artigos no decorrer dos anos apresentou pouca variação de um ano para o outro. O ano de 2011 foi o que mostrou o maior número de publicações e, ainda assim, com um total de 4 artigos apenas.

Outro aspecto identificado na pesquisa de Battistella, Schuster e Dias (2012), é que dos temas relacionados nos artigos, o comprometimento organizacional foi o assunto que mais se mostra presente, em seguida aparecem os temas relacionados com a saúde do trabalhador e *burnout*. Além desses, a área de Recursos Humanos aparece com maior ligação com o tema, seguida pelo marketing e o comportamento do consumidor, e como essa afeta o desempenho dos trabalhadores.

Em relação à literatura internacional na área, Assmar, Ferreira e Souto (2005) mostram uma ampliação substancial no estudo sobre o tema da justiça organizacional, nas duas últimas décadas, em evidente contraste, com a escassez de pesquisas no Brasil. A partir de um levantamento superficial na base de dados PsycINFO, as autoras verificaram que a partir da palavra-chave justiça social, encontraram referência a 1859 artigos, 474 dissertações, 557 livros e 742 capítulos de livro, apenas no período compreendido entre 1988 e 2001, e tomando-se especificamente a palavra-chave justiça organizacional, há o registro de 58 artigos no período de 1977 a 1987, elevando-se esse número para 381 entre 1988 e 2001, além de 151 dissertações, 79 livros e 97 capítulos de livro.

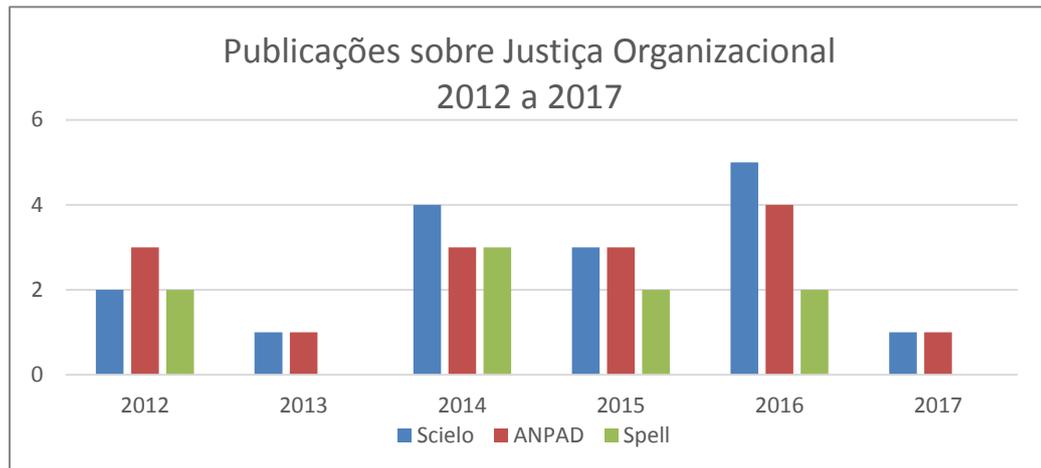
Tomando como referência a pesquisa realizada por Battistella, Schuster e Dias (2012), o presente estudo fez o levantamento do número de trabalhos publicados em nível nacional no período de 2012 a 2017, relacionados à temática da justiça organizacional. A análise foi realizada através de uma pesquisa nos bancos de dados dos portais SciELO, SPELL e ANPAD, e a escolha dessas fontes ocorreu tendo em vista que representam as principais fontes de publicações científicas do país, sendo que o site da ANPAD possui especial importância por reunir trabalhos publicados em nove eventos, todos voltados para a pesquisa na área da Administração.

Em todas as fontes foram identificados, dentro do período determinado (2012 – 2017), um número ainda reduzido de publicações referente ao tema de justiça organizacional. A partir da busca que utilizou a palavra-chave “justiça organizacional”, constatou-se o seguinte resultado referente ao número de publicações: 17 publicações na SciELO, 15 na ANPPAD e 9 no SPELL. Considerando que 3 publicações do SciELO se repetem na base de dados do SPELL, temos um total de 38 publicações entre os anos de 2012 e 2017 localizadas nessas três fontes

de pesquisa, numa média de 6,3 publicações por ano, referente ao tema de justiça organizacional.

O Gráfico 1 mostra a quantidade de publicações sobre o tema da justiça organizacional, identificadas em cada fonte, no período de 2012 a 2017:

Gráfico 1 – Publicações sobre justiça organizacional, 2012 a 2017



Outro aspecto importante que foi verificado nos trabalhos publicados, é que dentre as áreas abordadas, e relacionadas à temática da justiça organizacional, apenas 04 publicações estão diretamente associadas à área da Administração Pública. Isso evidencia que, apesar do leve aumento do número de publicações, e do aumento da importância do tema para o desempenho nas organizações, ainda hoje, é baixo o interesse no estudo relacionado à justiça organizacional, e menor ainda, se associado à área da Administração Pública.

Esse aspecto ficou ainda mais evidente, após uma breve análise realizada nas mesmas fontes, e no mesmo período, a partir da palavra-chave “gestão de pessoas”. Foi constatado que o número de publicações relacionadas à “gestão de pessoas” é significativamente maior que a temática da justiça organizacional (223 no SciELO, 155 no SPELL e 158 no ANPAD), no entanto, esse número diminui bruscamente quando associado ao termo “administração pública” (20 no SciELO, 6 no SPELL e 3 no ANPAD).

A breve pesquisa para verificação das publicações relacionadas à justiça organizacional, nos últimos seis anos, mostrou que existe muito a explorar referente à temática, e que o assunto, apesar de importante para a área dos estudos organizacionais, continua sem despertar um significativo interesse do meio acadêmico no Brasil, o que é evidenciado no lento crescimento do número de publicações durante os últimos anos. O presente estudo poderá contribuir para o fomento no debate acerca do tema de justiça nas organizações, pretendendo ainda, trazer para

a discussão do tema a questão da gestão de pessoas na administração pública, outro assunto de extrema importância para a Gestão Pública, e também carente de estudos e investigações na área.

2.3. Contexto Político Legal do Serviço Público

A Administração Pública Federal opera atualmente com três modelos de vínculos: o estatutário, servidores titulares de cargos públicos, submetidos em lei a regulamentos estabelecidos pelas unidades da Federação; o regime celetista dos empregados públicos subordinados às normas da CLT ocupantes de emprego público; e a contratação temporária, dos servidores contratados para exercer funções por prazo determinado (CAMARGO, 2012).

Os servidores públicos federais estatutários são regidos por um regime jurídico único, ou seja, pelo Estatuto dos Servidores Públicos, estabelecido pela Constituição Federal de 1988, que, em seu artigo 39, determinou a instituição pela União, Estados e Municípios de um regime jurídico único para os servidores da administração direta, autarquias e fundações públicas, não abrangendo as empresas públicas controladas pelo Estado.

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas. (CF88, Art.39).

De acordo com Freire e Palotti (2015), a Constituição de 1988 inaugura um novo contexto no funcionamento do sistema político e na atuação estatal, restaurando o regime democrático com foco na descentralização, e instituindo normas para os três entes da federação, com o estabelecimento do Regime Jurídico Único para reger as relações dos servidores públicos. Nos anos seguintes, reformas administrativas avançaram nas modificações do formato de atuação estatal, cujas características, em relação à força de trabalho no serviço público, podem ser analisadas em três momentos: de 1988 até 1994 com o enxugamento da estrutura pública; de 1995 a 2002 a redefinição do papel do Estado, e a estagnação da força de trabalho; e após 2003 com a fase de reconstrução, na ampliação do número de carreiras e melhoria de remuneração (FREIRE; PALOTTI, 2015).

No que diz respeito ao Regime Jurídico Único dos servidores públicos, este é regulamentado na esfera federal pela Lei 8.112, de 11 de janeiro de 1990, constituindo um conjunto de regras que disciplinam e estabelecem normas para a nomeação, aposentadoria,

estabilidade, acumulação de cargos, enfim, deveres, direitos e demais aspectos da vida funcional do servidor público. No entanto, com o advento da reforma administrativa, foi instaurada a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que, conforme Freire e Palotti (2015), inseriu aspectos gerenciais no regime dos servidores públicos.

O período probatório de três anos para a aquisição da estabilidade funcional, o critério da insuficiência de desempenho para afastamento de servidores, a inserção do princípio da eficiência na administração pública, além da retirada da obrigatoriedade do Regime Jurídico Único possibilitando outros vínculos contratuais, baseados na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para compor os quadros de pessoal, são exemplos das modificações realizadas pela EC nº19, 1998. Contudo, a despeito dessas alterações legais, houve pouco avanço na criação efetiva das novas figuras institucionais que trariam maior agilidade e flexibilidade à atuação do Estado (FREIRE; PALOTTI, 2015).

Para Camargo (2012), o regime jurídico único, previsto para toda administração direta, autárquica e fundacional, limita o gestor público a um modelo uniforme para realidades diversas, onde o estatuto do servidor público é a única solução a ser aplicada para as diferentes atividades de formulação e regulação de políticas públicas, exercício de poder de polícia ou prestação de serviços. Por causa dessa rigidez normativa, na prática, muitas organizações finalísticas recorrem à contratação de trabalhadores com vínculos precários, como no caso da Fundação Oswaldo Cruz, que em dezembro de 2007 contava com menos de 50% da força de trabalho composta por servidores permanentes (CAMARGO, 2012).

Em relação à estrutura, o órgão responsável pela gestão de pessoas no serviço público federal é a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), que integra o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). Na condição de Órgão Central dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), a SGP possui atribuições que englobam todo o ciclo de gestão de pessoas, desde o ingresso do servidor na administração pública até a conclusão da sua vida funcional, orientando e normatizando o planejamento e dimensionamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, estrutura de cargos, planos de cargos e de carreiras, estrutura remuneratória, desenvolvimento profissional, gestão de desempenho profissional, atenção à saúde e à segurança do trabalho, benefícios e auxílios do servidor; e pelo acompanhamento da previdência própria e complementar (MP).

A partir de um estudo realizado sobre o gerenciamento de recursos humanos no Governo Federal brasileiro, a OCDE (2010) constatou que a delegação de competências para os ministérios setoriais e entidades da administração direta é bastante limitada devido à

concentração de atividades sob responsabilidade do MP. Poucas responsabilidades são delegadas às unidades responsáveis por alcançar resultados setoriais, no que se refere à adaptação de processos de recursos humanos às especificidades de cada área, uma vez que corroborando com o parágrafo anterior, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) decide os níveis de pessoal, o tipo de funcionário empregado, os níveis de remuneração, a classificação dos cargos, o recrutamento, as demissões e as condições de emprego (OCDE, 2010).

Segundo o relatório da OCDE (2010), o planejamento da força de trabalho, embora seja discutido entre unidades administrativas e o MP, ainda é muito centralizado, e possui uma baixa relação com as estratégias das organizações. Os processos de planejamento de pessoal e sua autonomia são limitadas às indicações das futuras necessidades de contratação de acordo com o surgimento de novas prioridades, para as quais o MP reage, controlando o tamanho das organizações, a provisão de pessoal nas áreas das políticas prioritárias, permitindo contratações nos momentos de crescimento econômico e proibindo, nos de retração. Isso reflete um contexto de negociações fortemente influenciadas pela urgência e por pedidos corporativistas das demandas dos diversos ministérios (OCDE, 2010).

Outro ponto característico mencionado no relatório realizado pela OCDE (2010), é a tendência da gestão de recursos humanos no governo federal, de concentrar-se no controle do cumprimento das regras e normas básicas, padrões de mérito e de integridade, além da manutenção do controle rigoroso dos custos. Essa dinâmica é um reflexo do histórico clientelista político e de desequilíbrio fiscal do Estado, que acabou dando condições para um sistema de gestão de pessoal inflexível e fragmentado, com pouco espaço para a gestão estratégica de competências e desempenho (OCDE, 2010). De acordo com esse estudo, a despeito dos progressos feitos pelo governo federal para garantir o mérito, imparcialidade, profissionalismo e o controle da dimensão da força de trabalho, é importante a implantação de uma gestão da força de trabalho alinhada com as necessidades estratégicas de governo, com atenção voltada à eficiência.

Partindo do que foi exposto, associado ao arcabouço teórico apresentado no item anterior sobre as dimensões de justiça organizacional, a seguir serão descritos e analisados os principais aspectos que constituem as normas e o contexto do servidor público federal que perpassam pelas dimensões de justiça, sendo determinantes na percepção de justiça organizacional pelo servidor. Esses fatores são, de forma predominante, construídos por atos e processos externos

ao controle da gestão do IGM/Fiocruz BA, sobre os quais não há uma possibilidade de participação direta dos servidores.

2.3.1. Ingresso e Carreira

A Constituição Federal de 1988 traçou princípios e normas gerais que regem especificamente os servidores públicos, e que devem ser observadas por todos os entes da federação. Dentre elas, a determinação da obrigatoriedade de realização de concurso público para ingresso e a estabilidade no cargo após três anos de efetivo exercício.

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (CF88, Art. 37, Inc. II).

Assim como foi discutido, referente a centralização das atividades de planejamento e gestão de pessoal, Camargo (2012) mostra que essa centralização é reforçada pelo Decreto 6.944/2009, que dispõe sobre as normas gerais relativas a concursos públicos, delegando ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão a competência para autorizar a realização de concursos públicos. O normativo aponta para um modelo de análise individual de solicitação, a cada nova necessidade, tudo centralizado no órgão responsável por decidir a pertinência da ampliação ou reposição de quadros dos órgãos e entidades do Governo Federal (CAMARGO, 2012).

Isso ocorre, pois, de acordo com a análise da OCDE (2010), na falta de uma estratégia de dimensionamento da força de trabalho para definir o conjunto de recursos humanos necessários para o pleno funcionamento das organizações, instala-se o modelo centralizado de autorização de concursos públicos. De tempos em tempos, o mesmo rito deve ser cumprido pelas unidades do governo para que a análise central conclua na necessidade ou não de reposição de quadros, seja para ampliação de atividades ou para a simples reposição de desistentes, com rara exceção, como citado no relatório da OCDE (2010), a exemplo das Universidades, que contam com a definição de quadro de professores e autorização para gerenciamento de forma descentralizada dentro dos limites estabelecidos.

A melhoria dos métodos de recrutamento e seleção também são apontados pelo relatório da OCDE (2010), como fator importante no estabelecimento de competências na gestão do pessoal, pois, a evolução do recrutamento, realizado pelo governo federal por meio de testes de habilidades e conhecimentos básicos, de forma pouco sofisticada, é necessária, já que, a despeito de impedir as acusações de clientelismo, não é a melhor maneira de selecionar a pessoa mais competente para um cargo, especialmente os que exigem um nível mais alto de qualificação. Atualmente, algumas unidades utilizam ferramentas que consideram a medição de competências e experiências passadas, sem prejudicar a transparência e o mérito nas nomeações, no entanto, a base dos métodos de seleção continuam sendo os testes de conhecimentos.

No que diz respeito à aquisição de estabilidade do servidor público, a Constituição Federal de 1988 determina que os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, adquirem a estabilidade após três anos de efetivo exercício, se considerado apto em avaliação especial de desempenho por comissão instituída para esse fim. Ele só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada como julgado, processo administrativo e procedimento de avaliação periódica de desempenho, assegurada ampla defesa em ambos os casos, e caso o cargo seja extinto, o servidor ficará em disponibilidade, até que seja aproveitado em outro cargo (CF88, Art.41).

A constituição prevê que o contrato de trabalho para os servidores regulares do governo não possui prazo determinado e a demissão só ocorrerá através de processo administrativo, e, em teoria, pelo baixo desempenho, mas, conforme o relatório da OCDE (2010), na ausência de regulamentação complementar clara, isso raramente acontece, e como a reorganização do governo também não gera demissões, basicamente, apenas por falta grave é possível a demissão de um servidor.

Contudo, essa rigidez não atinge somente a estabilidade, o quadro de servidores e a carreira é bastante rígido e não permite muita mobilidade, pois os servidores são contratados em determinada carreira e, caso queira mudar, deverá prestar novo concurso mesmo para funções semelhantes. Segundo a OCDE (2010), essa barreira à mobilidade, e também ao desenvolvimento dos servidores, foi imposta a partir da Constituição de 1988 que proibiu os chamados concursos internos. Com o ingresso sempre através de concursos externos, e com vaga aberta para o nível inicial da escala de remuneração, a possibilidade de ascensão via alteração de carreira fica limitada, até mesmo se houver relação de carreira entre os cargos.

De acordo com essa dinâmica, não há possibilidade, por exemplo, de técnico de contabilidade para o cargo de contador, ou de técnico em manutenção passar para engenheiro. Essa impossibilidade de evolução de cargos dentro da administração, mesmo quando eles possuem relação entre si, reduz as perspectivas de desenvolvimento profissional dos servidores, fator indispensável para a boa gestão de recursos humanos tanto no modelo burocrático como no gerencial (OCDE, 2010).

2.3.2. Remuneração e Benefícios

A Constituição Federal vigente prevê a adoção, na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, de duas formas remuneratórias: remuneração fixa funcional (utilizada no serviço público na sua forma mais tradicional) e remuneração variável (utilizada por meio de adicionais e gratificações, inclusive de produtividade). Entretanto, independentemente da forma de remuneração utilizada, a fixação ou alteração dos valores remuneratórios deve originar-se de projeto de lei, condicionada à previsão orçamentária para essas despesas adicionais (SANTOS, 2013).

Segundo o artigo 37º da Constituição Federal de 1988, a remuneração dos servidores públicos e o subsídio devem ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa de cada ente estatal, assegurada revisão anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices, além disso, os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder Executivo. Em conformidade com a constituição, a Lei 8.122, de 1990, que regulamenta o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, assegura no artigo 41º, §4º, a isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou assemelhadas do mesmo Poder, ou entre servidores dos três Poderes, ressalvadas as vantagens de caráter individual e as relativas à natureza ou ao local de trabalho.

Para Santos (2013), o estabelecimento de remuneração na administração pública com base nos dispositivos legais da Constituição Federal de 1988, e da Lei 8.112, de 1990, tem o objetivo de evitar desigualdades remuneratórias acentuadas que podem comprometer o equilíbrio das relações funcionais no ambiente organizacional. No entanto, contrariando o resultado almejado pelo legislador, a definição das remunerações acontece através de um processo de definição salarial centralizado e por carreira, onde as carreiras são utilizadas pelas organizações, individualmente, para atribuir vantagens aos diferentes cargos (OCDE, 2010).

Como o planejamento da força de trabalho, a responsabilidade pela definição dos salários e remunerações é centralizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e pela Presidência da República. A primeira parte do processo é realizada pela Secretaria de Orçamento Federal (SOF) que determina os valores que podem ser atribuídos aos servidores públicos, baseada em projeções econômicas e orçamentárias, em seguida, os ministérios setoriais são envolvidos no processo, alguns apenas marginalmente e outros com força suficiente para impor seus pleitos, comportamento que contribui para sabotar o estabelecimento de um processo de remuneração coerente para o conjunto do governo (OCDE, 2010).

Freitas e Palotti (2015) também mostram que a composição salarial no Poder Executivo não é uniforme para o funcionalismo público federal, pois existem carreiras de nível superior, que apresentam valores diferenciados das demais, com maiores vencimentos. Esse tratamento diferenciado é dado, especialmente, para um núcleo considerado estratégico para funcionamento do Estado, composto pelas carreiras destinadas a defesa judicial, arrecadação tributária, polícia federal, e carreiras relacionadas à gestão de políticas públicas e planejamento governamental.

Dessa maneira, o relatório da OCDE (2010) conclui que o serviço público no Brasil convive com as desvantagens de um sistema descentralizado, ou seja, a ausência de uma perspectiva global do governo e níveis diferenciados de remuneração (nem sempre legítimos) entre carreiras, ministérios e até mesmo entre cargos semelhantes, mas sem as vantagens de um sistema descentralizado, ou seja, a delegação da responsabilidade administrativa aos gerentes e diretores de ministérios e agências.

Através de uma comparação entre as médias de vencimentos dos Poderes e dentro do próprio Executivo federal, Freitas e Palotti (2015) revelaram que a despesa média mensal de remunerações no Executivo era menos da metade da vigente no Legislativo e no Judiciário, e no próprio Executivo também existem assimetrias significativas entre as carreiras. Contudo, no âmbito do Poder Executivo federal, os autores destacaram que a partir de 2006 foram estabelecidos ganhos salariais substanciais, e uma recomposição da despesa com servidores ativos, pois o vencimento básico, antes responsável por um quarto do total das despesas com estes servidores, passou a corresponder a 50% desse total.

A descrição da estrutura de remuneração para o funcionalismo público federal é complexa, pois, cada carreira tem sua lógica própria de remuneração. O estudo da OCDE (2010) constatou que a composição da remuneração no governo federal é formada pelo salário base, que engloba cerca de 40% a 60% da remuneração total, e uma série de gratificações

diferenciadas, além da existência de salário baseado em desempenho, que, na prática levou o processo de avaliação a se tornar uma etapa burocrática, necessária para atribuir remuneração adicional. Dessa maneira, foi identificado um modelo de remuneração que agrega vencimento básico ao componente vinculado a desempenho e, em alguns casos, outro vinculado à escolaridade, e outro modelo, que a lei denomina de subsídio, atribuído a carreiras específicas, e que consiste em remuneração em parcela única, sem qualquer componente variável (OCDE, 2010; BRASIL, 1990).

Essa pesquisa realizada pela OCDE (2010) não identificou qualquer tipo de incentivo que tivesse suas regras definidas para a organização e que afetasse todos os trabalhadores em atividade, ou que não estivesse vinculado à estrutura de determinada carreira. Dessa maneira, a mesma organização apresenta diversas regras de remuneração variável, a depender de quantas forem as carreiras que integrem seus quadros, inclusive carreiras que não têm este componente, dificultando um alinhamento de incentivos das pessoas para o alcance dos resultados organizacionais, especialmente porque o dirigente máximo da organização não tem autonomia para revisão dos valores a serem atribuídos (CAMARGO, 2012).

Nesse sentido, o documento da OCDE (2010) conclui que, nos moldes atuais, o processo decisório que determina a remuneração dos servidores não está fundamentado numa visão estratégica, permitindo aumentos de salários, não necessariamente justificados, por carreiras ou grupos de carreiras e sujeito a pressões políticas, trazendo ineficiência e complexidade ao sistema de remuneração. Por fim, o referido relatório traz a luz a questão dos cargos em comissão –Direção e Assessoramento Superior (DAS), de livre nomeação, que recebem suplementos salariais, não previstos na estrutura do salário regular, mas necessários para atrair e reter o pessoal adequado no nível médio e nos cargos seniores.

Além da remuneração, a aposentadoria do servidor público tem sido alvo de muitas reformas que trouxeram perdas, e afetam a percepção de justiça dos servidores. A proteção social dos servidores públicos foi tratada, até a Constituição de 1988, como uma extensão da política de pessoal do Estado, ou seja, era um bônus a ser outorgado aos servidores, em retribuição às várias décadas de serviços prestados ao Estado. Com o advento da Constituição Federal de 1988, o art. 40, em sua redação original, manteve as regras para que os servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, se aposentassem por tempo de serviço, com proventos calculados com base na última remuneração percebida na atividade (PORTO; CAETANO, 2015).

No entanto, Porto e Caetano (2015) mostram que, já em 1993, a Emenda Constitucional nº 3 determinou que os servidores públicos contribuíssem financeiramente para o custeio de aposentadorias e pensões, alterando a lógica de retribuição e agradecimento pelos serviços prestados ao Estado, para algo de natureza contributiva. Em seguida, em 1998, a EC nº 20 revestiu o regime previdenciário do servidor público de caráter contributivo, de modo a preservar o equilíbrio financeiro e atuarial, assim, o tempo de serviço deu lugar ao tempo de contribuição no sistema dos regimes próprios de previdência do servidor, assim, além da contributividade, incluiu idade mínima de aposentadoria, extinguiu a aposentadoria proporcional para os servidores que ingressaram no serviço público após sua promulgação (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016).

As mudanças continuaram avançando, e com a EC nº 41/2003, os maiores impactos se deram com a exigência de contribuição para os inativos, taxados no valor que excede o teto do regime geral de previdência, e a alteração das regras de cálculo dos proventos de aposentadoria, que deixaram de ser baseadas na última remuneração do servidor público, passando a considerar a média aritmética simples das contribuições, além disso, extinguiu a paridade, ou seja, o direito de ter os proventos reajustados na mesma proporção e data dos servidores em atividade (PORTO; CAETANO, 2015; OLIVEIRA; GROHMANN, 2016). Porto e Caetano (2015) mostram que nos anos de 1998 e 2003, período em que as reformas importantes foram implantadas nos sistemas da previdenciária, as solicitações de aposentadoria aumentaram significativamente, refletindo o receio por parte dos servidores da União quanto às mudanças introduzidas por essas emendas.

Mais recentemente, a EC nº 70, de 29 de março de 2012, alterou a regra da aposentadoria por invalidez outorgando aos servidores que ingressaram no serviço público até data da publicação da EC nº 41/2003, o direito à aposentadoria por invalidez com proventos correspondentes à remuneração integral do cargo, e o direito ao critério de reajuste pela paridade. Além disso, também em 2012, a Lei nº 12.618, de 30 de abril, instituiu o regime de previdência complementar do servidor público federal titular de cargo efetivo e fixou o limite máximo para a concessão de aposentadorias e pensões pelo regime de previdência geral (PORTO; CAETANO, 2015).

Essa determinação de limitação dos benefícios ao valor máximo aplicado aos trabalhadores do RGPS, já estava prevista pela EC. nº20, de 1998, mas, só se efetivou em 2013, com criação e a operacionalização do Fundo de Previdência Complementar do Servidor Público Federal, possibilitada pela publicação da Lei nº 12.618, de 2012, que autorizou a criação de três

entidades fechadas de previdência complementar, denominadas Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo (Funpresp-Exe), Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Legislativo (Funpresp -Leg) e Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário (Funpresp-Jud) (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016).

Por fim, Oliveira e Grohmann (2016), destacam a Lei nº 13.135, de 17 de junho de 2015, que trouxe mudanças para a concessão de pensão civil por motivo de falecimento de servidor ativo ou aposentado, como: a exigência de carência de 18 meses de contribuição do servidor e de tempo mínimo de casamento ou união estável de dois anos, ressalvados, em ambos os casos, a morte por acidente de qualquer natureza ou de doença profissional ou do trabalho; a variação de tempo de recebimento de pensão pelo cônjuge ou companheiro, de acordo com a idade na data de óbito do instituidor; vedação da percepção de mais de duas pensões, assim como a percepção cumulativa de pensão deixada por mais de um cônjuge.

Essas reformas na previdência social impuseram um novo paradigma tanto para os atuais servidores quanto para aqueles que pretendem ingressar na administração pública, ao aproximar as regras do Regime Geral de Previdência Social das regras do Regime Próprio de Previdência Social, com o estabelecimento, entre outras medidas, do cálculo dos proventos por média, sem paridade, e de um valor máximo para o benefício.

2.3.3. Processos Decisórios e Orçamento

A Constituição Federal, 1988, fixa uma organização geral para o processo orçamentário baseada em uma hierarquia de três leis ordinárias: a Lei do Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O PPA é a mais abrangente, com duração de quatro anos, cujo objetivo principal é estabelecer diretrizes, objetivos e metas para as despesas de capital e despesas de duração continuada, sendo um instrumento de planejamento de longo prazo. A LDO é subordinada ao PPA, e em consonância com este, vai fixar os parâmetros e orientações gerais para a construção da LOA, que tem vigência anual e cuja função primordial é estimar a receita pública e fixar a despesa para o exercício financeiro, inclui o orçamento fiscal, orçamento da Seguridade Social e o orçamento de investimento das empresas estatais (MENDES, 2008).

O processo orçamentário compreende as fases de elaboração e execução das leis orçamentárias, onde cada lei tem ritos próprios de elaboração, aprovação e implementação pelos Poderes Legislativo e Executivo. O Ministério do Planejamento é o órgão central, responsável pela elaboração, acompanhamento e avaliação do plano plurianual de investimentos, pela elaboração dos Orçamentos Anuais, feito por meio da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da proposta orçamentária da União, além de acompanhar e avaliar o comportamento da despesa pública e de suas fontes de financiamento, realizando estudos sobre políticas públicas, bem como a estrutura do gasto público (MPDG).

Conforme a Lei nº 10.180, de 2001, os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, tem a finalidade de formular o planejamento estratégico nacional, os planos nacionais, setoriais e regionais de desenvolvimento, o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais, gerenciar o processo de planejamento e orçamento federal e promover a articulação com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, visando compatibilizar normas e tarefas afins.

No Art. 4º, o normativo prevê, que o Sistema de Planejamento e de Orçamento é formado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como órgão central, por órgãos setoriais (unidades de planejamento e orçamento dos Ministérios, da Advocacia-Geral da União, da Vice-Presidência e da Casa Civil da Presidência da República) e órgãos específicos (vinculados ou subordinados diretamente ao órgão central do Sistema). “Os órgãos setoriais e específicos ficam sujeitos à orientação normativa e à supervisão técnica do órgão central do Sistema, sem prejuízo da subordinação ao órgão em cuja estrutura administrativa estiverem integrados” (Lei 10.180, 2001, Art.4º, §3º).

O planejamento do processo tem como base a avaliação do LDO anterior, a partir da qual, são implementadas melhorias nos processos de trabalho, elaboração do cronograma, atualização dos manuais e instruções, e estabelecimento de diretrizes. Em seguida, o processo percorre dois eixos principais: um voltado à elaboração do texto do projeto de lei, onde são definidas as normas financeiras e orçamentárias que integram o LDO, com a participação dos Órgãos Setoriais e as Unidades Orçamentárias. Paralelamente, e outro eixo, onde são elaborados, com base em informações fornecidas pelos diversos órgãos, os anexos do LDO que estabelecem metas, indicadores e riscos fiscais, é dada transparência à política fiscal, e são fixadas as metas e prioridades da administração pública federal. A etapa seguinte consiste na consolidação e no envio do LDO pelo Presidente da República ao Congresso Nacional (MPOG).

De acordo com Mendes (2008), essa estrutura de planejamento instituída pela Constituição de 1988 sucumbiu às características do sistema político brasileiro, pois na dificuldade de formar maiorias no Congresso, sede às pressões eleitorais à expansão dos gastos correntes, num contexto que leva ao processo decisório focado no curto-prazo, cujos principais objetivos são o equilíbrio fiscal e o atendimento da base de apoio do governo no Congresso. Sendo os principais instrumentos de gestão do orçamento a compressão dos investimentos públicos (via contingenciamento de gastos), a elevação da carga e a flexibilização da alocação dos recursos através da desvinculação das receitas da União, o planejamento e a qualidade do gasto ficam em segundo plano (MENDES, 2008).

O PPA é um modelo de planejamento burocratizado que contraria a lógica do sistema político brasileiro de fortes incentivos político-eleitorais com a expansão do gasto público corrente e a dificuldade do Poder Executivo para formar maiorias no parlamento (MENDES, 2008). A combinação dessas características, segundo Mendes (2008), resulta num regime fiscal de equilíbrio precário, focado no curto prazo, onde o Executivo tenta cumprir metas fiscais, mas executando o máximo possível de despesas de interesse da base parlamentar de apoio ao governo através do contingenciamento de despesas (em especial das despesas de investimentos) e a elevação da carga tributária, pois, do lado do parlamento, busca-se elevar a receita estimada para incluir novas despesas através de emendas, e pressionar para que suas emendas não sejam contingenciadas.

O principal efeito colateral é a abdicação do planejamento estratégico da execução fiscal no médio e longo prazo, o comprometimento da qualidade no gasto, na prestação dos serviços públicos e na gestão da mão de obra pública, que se configura como um reflexo das prioridades políticas partidárias de curto prazo. Assim, mudanças sucessivas no foco das políticas públicas de emprego e suas reformas ao longo do tempo, resultaram em mudanças fragmentadas e incompletas, com pouca direção geral estratégica e sucessivas políticas descontinuadas em relação à gestão de pessoas, afetando a capacidade dos servidores públicos e ministérios de trabalhar sem sucumbir excessivamente a pressões particulares (OCDE, 2010).

2.3.4. Processo de Avaliação de Desempenho

O procedimento de avaliação para os servidores da administração Pública Federal é regulamentado pela Lei n o 11.784, de 2008, cujo objetivo é promover a melhoria da

qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal. O processo é composto por componentes de avaliação individual (incluindo auto avaliação, a avaliação de outros servidores do mesmo nível hierárquico e da chefia), de grupo e institucional, envolvendo a publicização das metas pactuadas e até a participação de usuários de serviços públicos, sendo que os resultados da avaliação serão utilizados para o cálculo de gratificações que compõem a estrutura de remuneração de diversas carreiras federais (Lei 11.784, 2008).

A lei define ainda, que, avaliação de desempenho é “o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil” (Lei 11.784, 2008, Art. 141). Para isso, a lei estabelece, formalmente, que a avaliação de desempenho tenha efeitos para o desenvolvimento nas carreiras e para o pagamento de gratificações ou premiações por desempenho, embora não se aplique a todas as carreiras.

Apesar de existir uma regulamentação para a avaliação de desempenho do servidor, está ainda parece incipiente, sem vinculação com um robusto sistema de consequências, a exemplo da previsão da possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho, prevista na Constituição Federal, que ainda carece de regulamentação, e o fato de importantes carreiras passarem a ter remuneração composta por parcela única, sem vinculação a qualquer tipo de avaliação (OCDE, 2010).

Na lei, a avaliações de desempenho é determinante para a promoção do servidor, no entanto, apesar das melhorias recentes, segundo o relatório da OCDE (2010), a gestão por desempenho possui um papel menor na carreira e na remuneração da maioria dos servidores, além disso, condições prévias para o adequado funcionamento destas ferramentas ainda não foram cumpridas. Um sistema formal de gestão por desempenho, em que as avaliações de pessoal determinem parte da remuneração e das carreiras das pessoas, é difícil de se estabelecer no contexto onde a organização não tem um sistema de gestão por desempenho com definição clara de objetivos nem relatórios sobre os resultados alcançados, não conta com uma boa aceitação pela equipe, e onde o atual sistema, baseado em carreiras, limita a utilização desta como um incentivo para um bom desempenho (OCDE, 2010).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

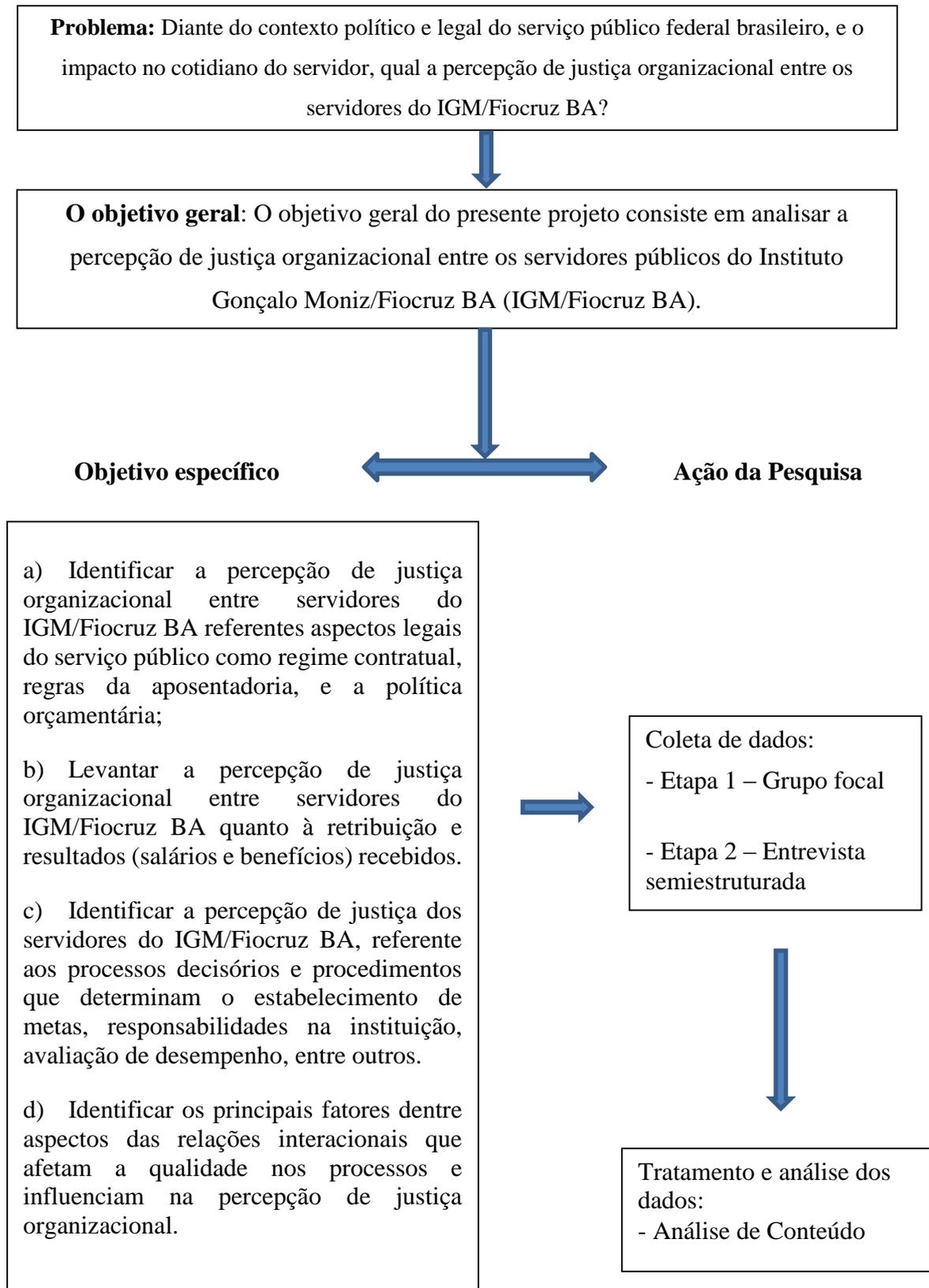
Ainda que a metodologia seja um caminho, uma estratégia na pesquisa científica, ela se configura, também, como uma elaboração, por parte do pesquisador, na interação com o objeto de investigação e suas fontes de dados, sendo, portanto, importante refletir tanto acerca dos resultados e da discussão dos dados coletados pela pesquisa, quanto sobre sua trajetória de investigação (SOUZA JUNIOR; MELO; SANTIAGO, 2010).

Considerando que a abordagem qualitativa se aplica no estudo das relações, das crenças, das percepções e opiniões dos seres humanos, cujo produto das interpretações de como vivem, pensam, constroem suas vidas e a si mesmos permite identificar processos sociais ainda pouco conhecidos e levar a criação de novas abordagens, revisão e criação de conceitos e categorias durante a investigação (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014), o presente trabalho busca, a partir de uma investigação de natureza qualitativa, mostrar como é percebido o fenômeno da justiça organizacional entre os servidores do Instituto Gonçalo Moniz/Fiocruz BA. Quanto a finalidade, caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva na medida em que compreende a obtenção e exposição das características da população e do fenômeno analisado.

A pesquisa está contextualizada no ambiente do serviço público, precisamente na unidade regional da Fundação Oswaldo Cruz na Bahia, o Instituto Gonçalo Moniz (IGM/Fiocruz BA), uma Fundação Pública Federal vinculada ao Ministério da Saúde e que se destaca pelas pesquisas na área de ciência e tecnologia em saúde. O Instituto é uma unidade técnico-científica, lotada na cidade de Salvador, voltada para ensino, pesquisa, inovação, assistência e extensão no âmbito da saúde, e conta com 138 servidores públicos no seu quadro funcional.

Para atingir o objetivo da pesquisa, foi realizado um estudo bibliográfico sobre os diversos aspectos que permeiam o contexto de trabalho do servidor público do IGM/Fiocruz BA, e em seguida, foi realizada a coleta das informações em duas etapas, uma que utilizou a técnica de grupo focal, para coleta de informações junto aos servidores, e outra em que realizou entrevistas semiestruturadas com chefes de setor, com a finalidade de captar a percepção dos gestores e fazer a triangulação das informações coletadas no grupo focal. Para o tratamento e interpretação dos dados coletados, a técnica de análise de conteúdo se mostrou como instrumento ideal na busca da interpretação e descrição das informações.

Figura 1 - Esquema Básico da Pesquisa:



3.1. Contexto da Pesquisa – Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ

A Fundação Oswaldo Cruz iniciou sua atuação no ano de 1900, com a criação do Instituto Soroterápico Federal, para fabricar soros e vacinas contra a peste bubônica, e a partir da atuação do bacteriologista Oswaldo Cruz, foi responsável pela reforma sanitária que erradicou a epidemia de peste bubônica e a febre amarela da cidade do Rio de Janeiro, além de ter sido fundamental na criação do Departamento Nacional de Saúde Pública, em 1920. Com o advento do regime democrático em 1980, teve programas e estruturas recriados, e realizou o 1º Congresso Interno, marco da moderna estrutura da Fiocruz, promovendo, nos anos que seguiram, avanços na ciência, ampliando suas instalações e, em 2003, teve seu estatuto publicado (FIOCRUZ, 2018).

Conforme estatuto, validado pelo Decreto nº 8.932 em 2016, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) foi criada pelo Decreto nº 66.624, de 22 de maio de 1970, dotada de personalidade jurídica de direito público, como fundação pública vinculada ao Ministério da Saúde, com sede no Rio de Janeiro e unidades em todas as regiões do país, cujas atividades estão voltadas ao desenvolvimento em áreas da saúde, educação, científico e tecnológico. Sua missão é disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais. (FIOCRUZ, 2018).

Para o cumprimento dessa missão, a Fiocruz realiza investimentos e atividades nas áreas de pesquisa biomédica e formação em ciência e tecnologia em saúde; na pesquisa clínica e atenção de referência em doenças infecciosas e na área da saúde da mulher, criança e adolescente; na pesquisa epidemiológica e social; na pós-graduação em saúde pública e na formação de nível técnico em saúde; no desenvolvimento tecnológico em saúde; na produção de reagentes, imunobiológicos e medicamentos; na preservação do patrimônio histórico cultural da saúde; na produção e disseminação de informação em C&T e saúde; e no desenvolvimento de ações de vigilância em saúde (FIOCRUZ, 2018).

Como principais resultados e reconhecimento de sua atuação, a Fiocruz se destacou em diferentes contextos: recebeu o Prêmio Mundial de Excelência em Saúde Pública 2006, concedido pela instituição mais importante de Saúde Pública do mundo, a Federação Mundial de Associações de Saúde Pública, e a Ordem do Mérito Científico Institucional 2006,

importante honraria concedida pelo governo federal; os programas de pós-graduação da Fiocruz ultrapassam a marca de 3,3 mil teses e dissertações e a Ensp inaugurou seu primeiro mestrado no exterior – na área de saúde pública - em Luanda; a vacina contra meningite meningocócica A e C, produzida na fábrica de Bio-Manguinhos, foi pré-qualificada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) para fornecimento às agências das Nações Unidas; e o Arquivo Oswaldo Cruz foi reconhecido como acervo de relevância nacional pelo Programa Memória do Mundo, da Unesco (FIOCRUZ, 2018).

Além disso, em 2009, a Fundação formou a primeira turma de pós-graduação internacional em Moçambique, ampliou o convênio com o Instituto Pasteur, na França, e iniciou novos acordos com Estados Unidos, China e Argentina, e outros países. Nesse sentido, se destacou como principal executora no país da cooperação internacional na área da saúde, atuando prioritariamente nos países da América Latina, da África e da Comunidade de Países de Língua Portuguesa, mantendo desde 2008 um escritório oficial em Maputo, Moçambique (FIOCRUZ, 2018). A expansão e consolidação internacional refletem a ampliação do papel estratégico da instituição no Estado.

3.1.1. Governança

De acordo com o Relatório de Gestão da Fiocruz (2018), o modelo do sistema de governança da Fiocruz, é estruturado com princípios, estruturas e práticas participativas e democráticas, incorporadas nos processos de tomadas de decisões corporativas que resultam de deliberações colegiadas em todos os níveis organizacionais. A estrutura de governança da FIOCRUZ é constituída pelo Congresso Interno, o Conselho Superior e a Ouvidoria, o Coletivo de Gestores, as Câmaras e Fóruns técnicos, os órgãos de autocontrole como Auditoria e Procuradoria.

O Conselho Superior da Fiocruz tem a missão de exercer o controle social em nome da sociedade civil, sendo responsável por avaliar as proposições de desenvolvimento institucional, planos anuais e de médio prazo, acompanhar a execução de planos estratégicos e recomendar providências que julgar convenientes para a adequação das atividades técnicas e científicas da Fiocruz à consecução dos seus objetivos, além de propor o afastamento do Presidente da Fiocruz pelo não cumprimento das diretrizes político institucionais (BRASIL, 2016).

A composição do Conselho Superior é definida no art. 8º do Estatuto da Fiocruz, onde determina que seus membros não podem pertencer ao quadro de servidores da Instituição, com exceção do presidente da Fiocruz, que o preside. Esses representantes podem ser membros da sociedade civil, do poder público, personalidades de reconhecida competência técnico-científica, representantes do SUS, da área de Ciência e Tecnologia e de outros setores, tais como Educação, Ambiente, Previdência, Agricultura e Trabalho.

O Congresso Interno é o órgão máximo de representação da comunidade da Fundação Oswaldo Cruz, a quem compete deliberar sobre assuntos estratégicos relacionados ao macroprojeto institucional, sobre o regimento interno e propostas de alteração do estatuto, bem como sobre matérias de importância estratégica para os rumos da instituição. Deve ser convocado a cada quatro anos, sendo presidido pelo presidente da Fiocruz e composto por delegados eleitos pelas unidades, em número proporcional aos de seus servidores (BRASIL, 2016).

Conforme definido em Estatuto, o Congresso Interno é convocado, ordinariamente, pelo presidente da Fiocruz no primeiro ano de mandato ou, extraordinariamente, por iniciativa do presidente, de dois terços dos membros do Conselho Deliberativo da Fiocruz, cinquenta por cento mais um dos delegados ou por um terço dos servidores estatutários da Fiocruz. Os critérios para a composição do Congresso Interno, incluindo a representação proporcional por unidade ou grupo funcional, são definidos pelo Conselho Deliberativo da Fiocruz. O modelo de congresso e sua composição, são fundamentados na lógica representativa do conjunto dos trabalhadores, considerando quantitativos mínimos e máximos por unidade, impedindo supervalorizar unidades de maior porte (FIOCRUZ, 2016).

O Conselho Deliberativo, órgão superior de formulação e condução da política de desenvolvimento institucional, delibera sobre a programação de atividades e a proposta orçamentária anual, acompanha e avalia o desempenho das unidades, recomenda a implementação de melhorias, decide sobre a política de pessoal, aprova normas de funcionamento e organização das unidades, bem como sobre a destituição dos seus diretores; e pronunciar-se sobre a celebração de convênios, contratos, acordos e ajustes (FIOCRUZ, 2016).

É composto, conforme atualização do texto do estatuto pelo VII Congresso Interno (2016), pelo Presidente, Vice-presidentes, Chefe de Gabinete, por um representante do Sindicato de Servidores de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública (ASFOC-SN), pelos dirigentes máximos das unidades técnico-científicas, técnico-

administrativas, pelos auditor-chefe, procurador-chefe e ouvidor, pelo dirigente da Diretoria Regional de Brasília.

O Conselho Deliberativo é presidido pelo Presidente da Fiocruz, sendo suas deliberações adotadas pela maioria simples dos votos dentre os votantes que são o Presidente da Fiocruz, os Diretores das Unidades Técnico-Científicas, os Diretores das Unidades Técnicas de Apoio e um representante da Associação dos Servidores. A Presidência organiza a sua pauta de decisões para reuniões que acontecem ordinariamente ou extraordinariamente em consonância com as demandas institucionais e com o plano estratégico definido no Congresso Interno (FIOCRUZ, 2016).

Em relação à Presidência da Fiocruz, conforme determina o Estatuto, o Presidente é escolhido mediante indicação do Ministro de Estado da Saúde, a partir de uma lista tríplice resultante de processo eleitoral junto à comunidade de servidores da Fiocruz, sendo então, nomeados pelo Presidente da República. Processo semelhante ocorre na escolha dos dirigentes das Unidades Técnicas de Apoio e as Unidades Técnico-Científicas, onde seus Diretores são indicados pelo Presidente da Fiocruz, escolhidos de uma lista de até 3 (três) nomes, indicada pela comunidade de cada unidade através do voto direto e nomeados de acordo com as normas da legislação vigente (FIOCRUZ, 2016).

Nesse contexto estrutural, o planejamento organizacional é guiado pelas diretrizes estabelecidas pelo Congresso Interno da Fiocruz e pelos elementos estratégicos do Plano Plurianual do Governo Federal, que formam um conjunto de iniciativas, metas e indicadores para o alcance de objetivos institucionais. A partir destas definições são elencadas as prioridades a serem implementadas, e que estão refletidas em projetos e operações, bem como nas Leis Orçamentárias Anuais do período, em termos de recursos e metas físicas anuais, que configuram o Plano Anual (FIOCRUZ 2018). Segundo o Relatório de Gestão (2018), esse processo de planejamento envolve instâncias deliberativas e consultivas, incluindo as Câmaras Técnicas e demais grupos de discussão das diversas áreas finalísticas da instituição e da área de gestão e visam subsidiar as diretrizes tanto de médio e longo prazo, quanto o tático-operacional.

3.1.2. Processo de Avaliação de Desempenho

O Sistema de Avaliação de Desempenho Individual na Fiocruz, insere-se em uma perspectiva global de Gestão do Desempenho que integra três componentes inter-relacionados:

Avaliação do Desempenho Institucional Global (ADIG) – Fiocruz; Avaliação do Desempenho Institucional Intermediária (ADII) – Unidade; Avaliação do Desempenho Individual (ADI) – Servidor. Cada componente foi dividido em quatro fases: Pactuação de Metas; Monitoramento (Repactuação de Metas); Avaliação do Desempenho (Apuração de metas e Avaliação de fatores mínimos) e Devolução dos Resultados (Feedback).

Os critérios e procedimentos para a realização das avaliações de desempenho institucional e individual, para fins de pagamento das gratificações de desempenho que compõem a remuneração dos servidores da Fiocruz, são regulamentados pelo Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, e é composto por: avaliação institucional, que vale até 80 pontos, e avaliação individual, que vale até 20 pontos, sendo que a Avaliação de Desempenho Institucional engloba os resultados referentes às metas da Fiocruz (até 50 pontos) e metas intermediárias das Unidades (até 30 pontos). Todo o processo de ADI é realizado via *web*, e cada servidor deverá possuir acesso ao sistema para registro das informações.

De acordo com orientações emitidas pela COGEPE, o processo inicia-se com a fase de pactuação de metas individuais que acontece após a publicação das metas institucionais (globais e intermediárias). Nesse momento, cada servidor deverá ser relacionado a uma chefia e ao conjunto de servidores de sua equipe, ou seja, ao grupo de pessoas que de maneira regular, direta e contínua atuam por missão e objetivos comuns, buscando alcançar objetivos compartilhados através de seus processos de trabalho.

Após cada chefe registrar no sistema os objetivos da equipe para o período, o servidor deverá preencher seu Plano de Trabalho Individual com suas metas individuais orientadas por esses objetivos, de maneira que suas metas estejam em acordo com as metas intermediárias de sua Unidade. Para esse ciclo, deverá ser registrado no mínimo duas, e no máximo seis metas, cuja pontuação deverá ser estabelecida em reunião de pactuação entre o servidor e seu chefe que irá validar o Plano de Trabalho Individual de cada membro.

Encerrada a fase de Pactuação de Metas Individuais, segue-se a Fase de Monitoramento, que tem a finalidade de inclusão dos servidores que retornaram de licenças ou afastamentos, e que não tiveram a possibilidade de pactuar as metas individuais na etapa anterior, além da repactuação de metas (ajustes nas metas cadastradas no sistema, quando necessário).

A etapa seguinte, é de Avaliação de Desempenho, onde o desempenho individual dos servidores é composto pela soma dos pontos do Relatório de Desempenho (até 14 pontos) e da Avaliação de Desempenho de Servidores (até 6 pontos). O primeiro documento constitui os

resultados da execução das metas individuais, e a participação em ações de desenvolvimento, enquanto a Avaliação de Desempenho de Servidores ocorre com a auto avaliação, avaliação da equipe e do líder da equipe segundo fatores mínimos listados no formulário, como iniciativa, assiduidade, trabalho em equipe, entre outros. As chefias deverão validar os Relatórios de Desempenho de suas equipes, analisando justificativas em caso do servidor não alcançar determinada meta por motivo justificado.

A fase final do Ciclo de Avaliação de Desempenho é caracterizada pela Entrevista de Retorno dos Resultados da ADI, na qual os chefes deverão se reunir individualmente com cada membro de suas equipes para divulgação dos resultados e definir ações de desenvolvimento necessárias para suprir as lacunas de competências apontadas na avaliação de desempenho. Em seguida, o servidor deverá registrar no sistema se concorda ou discorda do resultado final, e caso não concorde, poderá entrar com Pedido de Reconsideração, que será reavaliado e novamente discutido com a chefia, podendo ainda, recorrer à Subcomissão de Avaliação de Desempenho (Subcad) que deverá analisar, em 5 dias, o pleito do avaliado.

3.1.3. Instituto Gonçalo Moniz (IGM – Fiocruz BA)

O Instituto Gonçalo Moniz (IGM - Fiocruz BA), teve origem a partir da iniciativa dos governos federal e estadual que, buscando sedimentar as bases da pesquisa científica, do desenvolvimento tecnológico e da formação de recursos humanos qualificados para o enfrentamento de problemas de saúde pública no estado da Bahia, instituiu em 1950, a Fundação Gonçalo Moniz. Sua finalidade era manter e desenvolver os serviços de um Instituto de Saúde Pública, com foco na realização de exames laboratoriais e produção de vacinas e soros demandados pelo Estado, bem como na formação de pessoal técnico-especializado em colaboração com universidades e demais estabelecimentos de pesquisa.

Posteriormente, em 1957, foi parte do Núcleo de Pesquisas da Bahia (NEP), criado por meio de um convênio entre o Instituto Oswaldo Cruz (IOC/Fiocruz) e o Instituto Nacional de Endemias Rurais (INERU), para estudar endemias parasitárias no estado da Bahia, sendo, em maio de 1970, incorporada à Fiocruz passando a denominar-se Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz (CPqGM). Dez anos depois se tornou uma unidade técnico-científica da Fiocruz, e atualmente, já como Instituto Gonçalo Moniz, tem o foco no estudo de doenças infecciosas e parasitárias, na realização de exames anatomopatológicos, além de abrigar dois cursos de pós-graduação *stricto sensu* em níveis de mestrado e doutorado.

Conforme estatuto da Fiocruz, publicado pelo Relatório Final do IIV Congresso Interno (2016), compete ao Instituto Gonçalo Moniz planejar, coordenar e executar atividades no campo da saúde pública com ênfase em temas de importância regional e nacional, relacionadas a: realização de pesquisas científicas nas áreas da saúde pública; ao desenvolvimento do ensino e formação de recursos humanos; ao desenvolvimento de atividades para a melhoria da situação socio sanitária regional; ao apoio técnico de referência aos laboratórios de saúde pública; assessoria técnico-científica ao Sistema Único de Saúde e colaboração com organizações nacionais, estrangeiras e internacionais em sua área de atuação, e à realização de desenvolvimento tecnológico e inovação orientado ao sistema produtivo de saúde (FIOCRUZ, 2016).

A estrutura organizacional do IGM – Fiocruz BA tem como instâncias decisórias máximas a Assembleia Geral, composta pelo conjunto de servidores, o Comitê Deliberativo (CD) e a Diretoria. Tanto no CD como na Diretoria, os membros são escolhidos através de processo eleitoral, sendo que, cada membro do Comitê é indicado pelos seus pares, e o Diretor eleito pela comunidade do IGM – Fiocruz BA. A Diretoria é composta pelo Diretor e por três Vice-Diretorias: de Pesquisa Desenvolvimento Tecnológico e Serviços de Referência; Ensino e Informação; e Gestão e Desenvolvimento Institucional (IGM, 2006).

O Comitê Deliberativo é um órgão colegiado composto pelo Diretor, por um membro da Associação de Servidores da Fiocruz (ASFOC), cinco representantes das chefias de laboratórios, um representante da área de ensino, um representante de cada categoria profissional (pesquisadores, analistas, tecnologistas, técnicos e assistentes). Conforme Regimento Interno do IGM – Fiocruz BA (2006), o CD tem como principais responsabilidades: deliberar sobre a política de desenvolvimento institucional do IGM – Fiocruz BA; aprovar, anualmente, o desempenho institucional do IGM – Fiocruz BA; deliberar sobre o credenciamento, composição e descredenciamento de Laboratórios; deliberar sobre reivindicações de membros da comunidade interna, encaminhados pela Direção; pronunciar-se sobre a celebração de convênios e contratos institucionais de cooperação técnico-científica com entidades nacionais e internacionais; designar a Comissão Eleitoral que conduzirá o processo de eleição da Direção da instituição; aprovar a proposta orçamentária anual do IGM – Fiocruz BA, encaminhada pela Direção; e decidir sobre os casos omissos do regimento (IGM, 2006).

3.2. Etapa 1 - Grupo Focal

A origem da utilização da técnica de grupos focais se deu, segundo Gil (2008), nos trabalhos desenvolvidos pelo sociólogo Robert K. Merton durante a Segunda Guerra Mundial, com a finalidade de estudar o moral dos militares, sendo que sua utilização se disseminou a partir da década de 1980, quando passou a ser utilizado em pesquisas mercadológicas, se afirmando como procedimento adequado para fundamentar pesquisas qualitativas em diversos campos das ciências sociais.

Trad (2009) afirma, também, que o grupo focal é uma técnica do tipo qualitativa, e possui o objetivo de tomar conhecimento das percepções, opiniões e sentimentos referente a determinado assunto, num ambiente de interação, que propicia um debate aberto em torno de um tema de interesse comum aos participantes. Complementando essa caracterização, Silva, Silva e Mesquita (2014) mostram que o grupo focal, como um procedimento metodológico que permite o envolvimento entre o investigador e os participantes no processo de pesquisa, amplia o potencial de comprometimento de ambos na discussão e interpretação dos dados de interesse comum.

Nesse sentido, Silva, Silva e Mesquita (2014), afirmam também, que o uso da interação de grupo é a característica principal da técnica de grupo focal, onde a produção de dados, informações e introspecções ficam mais acessíveis a partir do estímulo à expressão das percepções do grupo. Essa técnica consiste numa dinâmica integradora, ou seja, o grupo promove uma interação social entre os participantes selecionados de acordo com características predefinidas, orientadas para o objetivo da pesquisa, sob a coordenação de um moderador que vai estimular opiniões, sentimentos, percepções, comportamentos acerca de temática específica, podendo alcançar tanto o consenso quanto o dissenso (SILVA; SILVA; MESQUITA, 2014).

Corroborando com a afirmação do parágrafo anterior, Fogaça e Coelho (2015) mostram que o método de grupo focal promove a criação do conhecimento com base nas diferentes experiências, formas de conhecimento, diversidade e interação entre os participantes, ao favorecer a geração de percepções, atitudes, pensamentos e valores destes. No entanto, apesar da interação ser a vantagem do grupo focal, esse aspecto tem sido pouco analisado em pesquisas anteriores, sendo visto apenas como um recurso para a coleta de informações, cujas análises são feitas de forma individualizada e isolada (FOGAÇA; COELHO, 2015).

Outro aspecto importante a ser considerado na utilização da técnica do grupo focal é que, essa ferramenta de pesquisa deve estar relacionada com os pressupostos e premissas do pesquisador que recorre ao grupo focal como forma de reunir informações necessárias para a tomada de decisão, como instrumento promotor de autorreflexão e da transformação social, além do entendimento de que se trata de uma técnica para a exploração de um tema pouco conhecido, visando a projeção de pesquisas futuras (GODIM, 2002). Assim, dependendo do objetivo do pesquisador, o grupo focal poderá apresentar variações nas abordagens e no método de aplicação, que, conforme um estudo conceitual realizado por Silva, Silva e Mesquita (2014), pode estar relacionado à flexibilidade na sua utilização e a possibilidade de combinação com outros métodos de pesquisa, qualitativos ou quantitativos.

Então, apesar de existir um consenso em relação ao conceito do grupo focal como interação de um grupo de pessoas, coordenada por um moderador para discutir assuntos específicos, observa-se uma variação nos aspectos como o tamanho do grupo, tamanho e número de questões dos assuntos discutidos, cessão de recompensas e a regularidade quanto ao objetivo do emprego do grupo focal (TRAD, 2009; SILVA; SILVA; MESQUITA, 2014).Entretanto, existem autores (TRAD, 2009) que, buscando estabelecer uma referência, apontam que o número de participantes nos grupos focais pode ter uma variação de no mínimo 06, até 15 pessoas, sendo o tamanho ótimo o que permite a participação efetiva de todos, com a discussão adequada dos temas.

Dessa maneira, é importante salientar que, conforme Silva, Silva e Mesquita (2014), os aspectos positivos do grupo focal, como agilidade, baixo custo, interação e flexibilidade, assim como os negativos, dificuldades de seleção de participantes, inibição destes, dependência do moderador, podem ter os efeitos potencializados ou não, dependendo do contexto de operacionalização. Por isso, no planejamento de uma reunião de grupo focal é necessário considerar alguns fatores para a garantia do pleno desenvolvimento como: recursos necessários, moderadores do grupo, número de participantes e de grupos a serem realizados, perfil dos participantes, processo de seleção e tempo de duração (TRAD, 2009).

Para a coleta de dados, a presente pesquisa contou com dois grupos focais cujos temas das reuniões foram divididos de maneira a agrupar assuntos correlatos, conforme pode ser verificado no Apêndice C, o roteiro para condução dos grupos focais. A primeira reunião discutiu as questões da justiça organizacional referente a fatores predominantemente determinados fora do controle da instituição pesquisada, instituídos através de leis e decretos que independem de ações dos administradores locais. E a segunda reunião abordou questões de

processos e relações interpessoais cujos determinantes são estabelecidos e influenciados por atos e decisões dos gestores locais. Dessa forma, a estruturação dos grupos otimizou as discussões, facilitando a coleta e interpretação dos dados por parte da pesquisadora, e evitou a extensão do tempo da reunião que poderia esgotar a disponibilidade dos participantes.

Após a aplicação da técnica no presente trabalho, tornou-se mais evidente que os grupos focais demonstraram ser espaços privilegiados de discussão e de trocas de experiências em torno das temáticas, pois seu formato estimulou o debate entre os participantes, permitindo a problematização dos temas abordados. Por isso, a utilização do grupo focal nessa pesquisa se justificou na medida em que compreendeu a percepção de justiça organizacional dos servidores e suas relações com as variáveis determinantes dessa percepção, como: remuneração, processos, relações interpessoais e informacionais.

Através dos grupos focais foi possível captar opiniões, comportamentos, sentimentos comuns e interpretações do grupo a respeito do assunto objeto dessa pesquisa, coletando informações em quantidade, e qualidade, de forma rápida e com um nível de profundidade que somente a interação, a diversidade e a troca de experiências entre os participantes podem trazer. Para isso, o planejamento do grupo focal compreendeu a definição do problema, na primeira e principal fase da pesquisa, construindo a partir daí todas as outras fases de identificação e seleção dos participantes, escolha do moderador, elaboração do roteiro de perguntas, condução do grupo, análise e interpretação dos dados, e redação do relatório, considerando todos os aspectos da técnica (SILVA; SILVA; MESQUITA, 2014).

Os participantes do grupo focal devem apresentar características em comum, relacionadas à temática objeto do estudo, e que possam interferir na percepção do assunto em foco (TRAD, 2009). Assim, a estratégia de seleção dos participantes do grupo focal, na presente pesquisa, se deu, em princípio, a partir do ponto em comum, ou seja, todos são servidores efetivos do IGM/Fiocruz BA. Em seguida, buscando a variedade de percepções sobre o tema, foram selecionados de acordo o cargo, buscando participantes de todas carreiras, e lotados nas diferentes áreas e setores, como administração (infraestrutura, TI, gestão de pessoas, etc.) pesquisa (laboratórios, plataformas de serviço) e vice-diretoras, de modo que foi possível alcançar diversidade de percepções e riqueza nas informações coletadas. Além disso, foram escolhidos servidores efetivos da instituição sem cargo de chefia, e que possuem familiaridade com o assunto e conhecimento de fatores que influenciam os dados mais importantes para o estudo.

Outra etapa do planejamento que demandou atenção foi o recrutamento de participantes, pois, alguns cuidados foram necessários para garantir a presença do número suficiente de servidores, como a análise do meio de contato adequado e da quantidade necessária de participantes e a quantidade a ser convidada (SILVA; SILVA; MESQUITA, 2014). No caso da pesquisa foi realizado, primeiramente, um convite através do envio de *e-mails*, e num segundo momento efetuados contatos por telefone para confirmação pessoal dos participantes.

Os convites para participação de ambos grupos focais foram enviados para vinte servidores, contendo as informações necessárias para o conhecimento dos objetivos da pesquisa, das características e descrição de como ocorreria a sessão do grupo focal, além do local e data, dessa maneira, mesmo com as desistências, a composição dos grupos atingiu dez participantes no primeiro e doze participantes no segundo grupo focal. Em relação ao local da reunião, foram reservadas salas de aulas disponíveis na própria instituição, facilitando a participação e deslocamento dos servidores, em locais que abrigaram confortavelmente o número previsto de participantes e moderadores, e que estavam protegidos de ruídos e interrupções externas (TRAD, 2009).

Com relação à formulação do roteiro de perguntas do grupo focal, foi constituído de questões semiestruturadas, proporcionando maior interação e um amplo potencial de respostas, que foram ordenadas das mais gerais para as mais específicas, permitindo o aprofundamento de tópicos (TRAD, 2009; SILVA; SILVA; MESQUITA, 2014). Após a elaboração do roteiro, este foi submetido a análise por três juízes, pesquisadores com conhecimento e experiência em aplicação de grupos focais, para análise do roteiro, no qual sugeriram modificações que foram acatadas e ajustadas, de modo que esse procedimento trouxe validade e fidedignidade científica ao instrumento.

Outro elemento crucial na aplicação do grupo focal é a seleção do moderador, que, para conduzir o grupo adequadamente, deve possuir substancial conhecimento do tópico em discussão, e apresentar características que evitem resistências por parte dos participantes na colaboração e fornecimento das informações, percepções e sentimentos sobre o fenômeno discutido (SILVA; SILVA; MESQUITA, 2014; TRAD, 2009). Nesse sentido, a pesquisa contou com a participação de uma psicóloga, pesquisadora na área de Gestão de Pessoas para realizar a moderação do grupo focal. A participação da pesquisadora foi de fundamental importância, pois, além de ter experiências anteriores em grupos focais e conhecimento no tema da pesquisa, ela não tem vínculo com os servidores pesquisados, o que facilita na abertura e liberdade do grupo se expressar.

Na condução do grupo focal, moderadora teve o papel de introduzir e manter a discussão esclarecendo que não existem respostas certas ou erradas, estimulou a participação de todos estreitando o diálogo para aprofundar respostas relevantes, atentou para as comunicações não-verbais e o ritmo dos participantes dentro do tempo previsto para o debate, e manteve o foco das discussões sobre os interesses do estudo permitindo a espontaneidade no processo (TRAD, 2009). O grupo focal também contou com a presença de um observador, além da pesquisadora responsável pela pesquisa, cuja contribuição foi importante para a observação e coleta dos dados na reunião.

Em relação às limitações na realização do grupo focal, Lima (2016) relaciona: a dificuldade para generalizar resultados, visto que a percepção se refere a um grupo específico; a seleção de participantes com disponibilidade de tempo; a dificuldade de se expressar de alguns participantes no processo de interação; e a dependência em relação à participação do moderador, responsável pela condução e controle das interações entre os participantes. No entanto, como foi demonstrado na presente pesquisa, a técnica do grupo focal foi realizada sem intercorrências e, superando as limitações, conseguiu atingir o objetivo.

Importante salientar que a formação dos grupos não contou com a participação dos administradores e chefes de setores, de maneira a não comprometer, ou inibir, a expressão dos servidores integrantes do grupo focal, seus subordinados hierárquicos. Por isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o intuito de coletar informações junto a esses administradores e gestores de equipes do IGM/Fiocruz BA, conforme segue no próximo item.

3.3. Etapa 2 - Entrevista Semiestruturada

Entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe faz perguntas, com o objetivo de obtenção de informações que interessam à investigação, ou seja, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008). Nessa lógica, para Boni e Quaresma (2005), a entrevista é um processo de interação social entre duas pessoas na qual o entrevistador tem o objetivo de obter informações por parte do entrevistado, coletando dados objetivos e subjetivos, sendo que os dados objetivos podem ser obtidos também por fontes secundárias como censos, estatísticas, enquanto os dados subjetivos só poderão ser obtidos

através da entrevista, já que eles se relacionam com os valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados.

No entanto, Duarte (2005) afirma que o uso de entrevistas em pesquisas qualitativas é tema recorrente e ainda polêmico nas discussões acadêmicas por se tratar de um procedimento de coleta de informações muitas vezes utilizado de forma menos rigorosa do que seria o desejável. Dessa maneira, a autora orienta que, para evitar dúvidas quanto a confiabilidade das informações, cabe aos pesquisadores que fazem uso de entrevistas em suas investigações demonstrar as regras e pressupostos teórico/metodológicos que norteiam o trabalho, ampliando o debate sobre a definição de critérios para avaliação de confiabilidade de pesquisas científicas que utilizam a entrevista.

Essa ressalva não impede o fato de a entrevista ser uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais, uma vez que muitos pesquisadores que tratam de problemas humanos valem-se dessa ferramenta, pois, consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, sendo bastante indicada na obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam (GIL, 2008). Além disso, possui uma flexibilidade que possibilita sua utilização nas investigações dos mais diversos campos de conhecimento.

Na entrevista, a coleta de informações poderá ocorrer por diferentes formatos, a depender de seu nível de estruturação, podendo ser informal, focalizada, por pautas e formalizada. Nas entrevistas mais estruturadas as repostas possuem maior grau de determinação, e as menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem um padrão preestabelecido de interrogação (GIL, 2008). As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, com possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, e as questões deverão seguir uma sequência previamente definida, onde o pesquisador deve ficar atento para guiar a discussão em direção ao assunto que o interessa, fazendo perguntas adicionais se necessário, ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha saído do tema (BONI; QUARESMA, 2005).

Além disso, de acordo com Boni e Quaresma (2005), na entrevista semiestruturada a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas, possibilita a correção de enganos dos informantes e permite uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, favorecendo assuntos mais complexos e delicados e permitindo uma troca mais afetiva entre as duas partes. Desse modo, colabora na investigação dos aspectos afetivos e valorativos, que determinam significados pessoais de atitudes e comportamentos dos

participantes, pois as respostas espontâneas e a liberdade contribuem no surgimento de questões inesperadas que poderão ser de grande utilidade na pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005).

Seguindo essa linha de pesquisa, o presente trabalho realizou, no segundo momento da coleta de informações, a técnica da entrevista semiestruturada, por temas ordenadas, de maneira a manter certo grau de estruturação. Os entrevistados falaram livremente, mas orientados a partir das perguntas diretas feitas pela pesquisadora, que realizou pequenas intervenções, direcionando a entrevista para manutenção das pautas predeterminadas, mas preservando a espontaneidade do processo (GIL, 2008). A preferência por um desenvolvimento mais flexível da entrevista se deu pela natureza do tema investigado, que pretendeu conhecer a percepção de justiça dos servidores.

Em relação ao planejamento das entrevistas, Duarte (2005) mostra que é necessário analisar: a) as razões pelas quais optou-se pelo instrumento; b) os critérios para a seleção dos entrevistados; c) número de informantes; d) quadro descritivo dos informantes – sexo, idade, profissão, escolaridade, posição social no universo investigado, etc. e) as situações de contato como os entrevistados; f) roteiro da entrevista; e, g) procedimentos de análise.

Nesse sentido, a preparação da entrevista no presente trabalho, incluiu em seu planejamento a preparação e organização do roteiro com os tópicos e as questões realizadas, a avaliação da disponibilidade do entrevistado, sendo agendada com antecedência, as condições favoráveis que garantiram ao entrevistado o segredo de sua entrevista e de sua identidade (BONI; QUARESMA, 2005). É importante destacar que o roteiro das entrevistas foi concluído após a realização e análise do grupo focal, permitindo a sua construção a partir da verificação dos pontos e questões cujas discussões se mostraram insuficientes, ou passíveis de maior definição e comprovação.

Quanto a escolha das pessoas entrevistadas, foram identificadas e selecionadas em razão do conhecimento que possuem sobre o tema pesquisado, em razão da área de atuação (diversidade de pontos de vista) e disponibilidade apresentada para colaboração (BONI; QUARESMA, 2005). Nesse sentido, atendendo aos objetivos da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto aos Administradores e Chefes de setor da instituição, que não participaram dos Grupos Focais, uma vez que a presença destes nas reuniões poderia inibir a participação dos demais servidores.

As entrevistas são importantes instrumentos de coleta, onde as informações adquiridas foram contrastadas com os resultados dos grupos focais, de forma a complementar e enriquecer

o trabalho. Dessa maneira, foram entrevistados um total de cinco pessoas, número que se mostrou suficiente para a pesquisa na medida em que as informações mostraram saturação e coerência entre os entrevistados, assim como, com as informações anteriormente coletadas através do grupo focal.

A condução da técnica da entrevista exige habilidades, a depender da forma e estrutura dessa entrevista, dos seus objetivos, e das circunstâncias que a envolvem. Seguindo as recomendações de Gil (2008), nas entrevistas as perguntas foram feitas diretamente ao entrevistado que estava apto e disponível para dar a informação desejada, foram feitas uma pergunta por vez, iniciando pelas mais fáceis e menos comprometedoras de responder, atentando para extrair o máximo de informações relevantes com dinamismo e objetividade, conforme pode ser visualizado através do roteiro para condução das entrevistas individuais, localizado no Apêndice H.

A aplicação da entrevista na pesquisa social, segundo Gil (2008), possui vantagens que justificaram sua aplicação como: a obtenção de dados referentes a aspectos da vida social; os dados obtidos são suscetíveis de classificação; possibilita a obtenção de maior número de respostas; oferece flexibilidade, pois o entrevistador pode esclarecer perguntas e adaptar-se às circunstâncias da entrevista; possibilita captar a expressão corporal do entrevistado. O autor apresenta também algumas desvantagens da técnica, as quais o estudo buscou evitar e contornar, como a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas, a inadequada compreensão do significado das perguntas, o fornecimento de respostas falsas, incapacidade do entrevistado para responder, influência do entrevistador sobre o entrevistado.

As coletas de informações realizadas, tanto nos grupos focais, como nas entrevistas, resultaram no material que, após análise, teve os fragmentos dos discursos interpretados e organizados em torno de categorias e eixos temáticos, sendo posteriormente relacionados com as referências teórico/conceituais que orientam os caminhos dessa pesquisa (DUARTE, 2005). Esse processo resultou num novo texto, que analisou as falas dos informantes, aproximando respostas semelhantes, complementares ou divergentes, identificando recorrências, concordâncias, divergências etc., levando à compreensão da natureza e da lógica nas relações estabelecidas naquele contexto, e o modo como os diferentes interlocutores percebem o problema (DUARTE, 2005).

É importante salientar ainda, que tanto os grupos focais como as entrevistas tiveram as respostas armazenadas através de gravação eletrônica, que, segundo Gil (2008), é o melhor modo de preservar o conteúdo coletado nas pesquisas. Nesse caso, a partir do consentimento e

autorização formal dos participantes do grupo focal e dos entrevistados nos Termos de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndices F e G), as repostas e informações puderam ser registradas de forma mais fidedigna e confiável, mantendo seu conteúdo preservado.

Tabela 1 - Característica dos Participantes do Grupo Focal e da Entrevista Semiestruturada

Informações	Grupo Focal		Entrevistas
	1°	2°	
Cargo na Instituição			
Técnico em Saúde Pública	1	2	1
Assistente em Saúde Pública	2	2	---
Analistas de gestão em saúde pública	4	3	2
Tecnologista em saúde pública	2	3	2
Pesquisador em saúde pública	1	2	---
Área de atuação na instituição			
Gestão	7	7	3
Plataformas e Suporte à Pesquisa	2	3	2
Pesquisa	1	2	---
Grau de Escolaridade			
Nível Médio	1	1	---
Graduação	---	1	---
Especialização	3	2	---
Mestrado	5	5	3
Doutorado	1	2	1
Pós-Doutorado	---	1	1
Tempo de Serviço			
Até 10 anos	3	5	1
De 11 até 20 anos	3	4	4
Mais de 20 anos	4	3	---
Faixa Etária			
31 e 40 anos	3	3	3
41 e 50 anos	4	7	2
51 e 60 anos	2	1	---
Acima de 60 anos.	1	1	---
Gênero			
Feminino	6	6	3
Masculino	4	6	2

Fonte: dados da pesquisa (2018)

4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados qualitativos, coletados por meio de grupos focais e de entrevistas, foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, sendo esta a mais adequada para os objetivos deste trabalho. A análise de conteúdo busca qualificar vivências e percepções do sujeito diante de determinado assunto, objeto, e seus fenômenos, e, assim como na presente pesquisa, a intenção na análise de conteúdo das comunicações, não é unicamente compreender o sentido da comunicação, mas buscar um sentido que se encontra subentendido, em segundo plano, na mensagem (BARDIN, 2011).

De acordo com Bardin (2011), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, com intenção de inferir conhecimentos relativos à produção das comunicações. O uso do método se explica pela necessidade de enriquecimento do conteúdo por meio do entendimento das significações e relações que se estabelecem além das falas propriamente ditas, e a escolha da técnica utilizada deve estar associada à pergunta elaborada e ao conhecimento que se busca (BARDIN, 2011; CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

Dessa maneira, Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014) chamam atenção para a construção da pergunta na pesquisa qualitativa como uma tarefa complexa, que exige a compreensão prévia da essência do objeto a ser desvelado, uma vez que, nesse contexto, a análise de conteúdo se propõe à apreensão de uma realidade concreta, mas também uma realidade abstrata, que se manifesta nas “entrelinhas” do texto, com vários significados, por isso requer uma pré-compreensão do ser, suas manifestações, suas interações com o contexto.

Constituída por um conjunto de técnicas que busca descrever e interpretar o conteúdo emitido no processo da comunicação por meio de falas ou textos, a análise de conteúdo utiliza procedimentos sistemáticos que possibilitam o levantamento de indicadores, a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como a realização de inferência de conhecimentos e dados coletados (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). Nesse mesmo sentido, Oliveira (2008) afirma ser a manipulação das mensagens o principal objetivo da análise de conteúdo, tanto no seu conteúdo, propriamente dito, quanto na expressão deste, colocando em evidência indicadores que possibilitam inferir sobre outra realidade que não a mesma da mensagem analisada.

No que diz respeito à aplicação, a análise de conteúdo se constitui com as seguintes etapas: a) pré-análise, com a leitura e apropriação do objeto, e constituição do universo estudado, com formulação de hipóteses, objetivos, indicadores que irão fundamentar a interpretação final; b) exploração do material ou codificação, que busca encontrar categorias, ou seja, expressões ou palavras significativas em função das quais o conteúdo de uma fala será organizado; c) tratamento dos resultados obtidos, quando os resultados brutos dos dados são tratados de maneira a serem significativos, possibilitando inferências e interpretações relacionadas ao objetivo pretendido, ou trazendo descobertas inesperadas (BARDIN, 2011; CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014; OLIVEIRA, 2008) .

Quadro 3- Etapas da Análise de Conteúdo

Antecedentes	Delimitação dos objetivos da pesquisa e do quadro de referências conceituais: a construção de um problema e sua contextualização teórica.
Constituição do material	Escolha ou produção dos documentos/materiais a serem analisados.
Exploração do material	Leitura dos documentos/materiais; Definição do referencial de codificação; Decomposição em unidades de análise; Agregação das unidades em temas e/ou categorias (categorização).
Tratamento dos resultados obtidos – interpretação	Elaboração de quadros, diagramas, figuras e modelos com a apresentação de resultados. Resultados submetidos a provas e validações. Proposição de inferências e interpretações.

Fonte: COLBARI (2014, pg. 264).

Além disso, a análise de conteúdo exige aspectos como, objetividade, sistematização, atenção focada no conteúdo manifesto e quantificação, e, dependendo da vertente teórica aplicada, diferentes caminhos podem ser seguidos na análise do conteúdo de mensagens, como: a análise temática ou categorial, análise de avaliação ou representacional, de enunciação, da expressão, das relações ou associações, do discurso, análise léxica ou sintática, transversal ou longitudinal, análise do geral para o particular, análise do particular para o geral, entre outras (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014; OLIVEIRA, 2008).

Cada técnica leva à exploração do material a partir da observação de diferentes elementos no texto, conduzem a resultados distintos em termos de compreensão da mensagem, e a análise exige a definição de um conjunto de procedimentos explícitos, atribuindo rigor metodológico ao seu desenvolvimento. Assim, entender a análise de conteúdo como conjunto de procedimentos sistemáticos, leva a determinação de tais procedimentos, dando segurança ao pesquisador no caminho a seguir, além de permitir a replicabilidade da técnica, possibilitando a comparação entre resultados de diferentes estudos (OLIVEIRA, 2008).

Colbari (2014) define e caracteriza essa técnica como uma estratégia privilegiada de tratamento de dados, em virtude do seu grau de sistematização, uma vez que a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva baseada em um esquema de categorização construído por mecanismos lógico-dedutivos decorrentes de quadros conceituais, e uma dimensão interpretativa num sistema de conceitos teórico-analíticos, cuja articulação permite formular as regras de interpretação.

Entretanto, de acordo com Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), a técnica apresenta algumas limitações em relação ao distanciamento entre o pesquisador e a pesquisa, pois a necessidade de estreitamento do sujeito na pesquisa qualitativa, acaba dando espaço para a influência do pesquisador na análise dos dados pesquisados. Segundo esses autores, apresenta ainda outro ponto controverso, é a relação entre a frequência e importância de um tema, pois nem sempre o tema mais mencionado é o mais importante, ou um tema pouco relevante pode se revelar importante para a pesquisa. Nesse caso, o tema pode ter sido de difícil verbalização, o que exige do pesquisador a habilidade de utilizar o instrumento de coleta de forma a levar o sujeito a revelar suas percepções, independente das dificuldades de expressão.

Fundamentado na teoria do método da análise de conteúdo, o presente trabalho realizou uma análise temático-categorial dos dados obtidos a partir dos grupos focais e entrevistas. Um tema é utilizado como unidade de registro para estudar motivações, opiniões, valores, e se constitui numa afirmação acerca de um assunto, uma frase, um resumo, por influência da qual pode ser afetado um conjunto de formulações singulares (BARDIN, 2011). Nessa lógica, a pesquisa fez o estudo e interpretação do conteúdo coletado para analisar a percepção dos servidores do IGM/Fiocruz BA quanto aos aspectos da justiça organizacional pesquisados.

Para isso, as categorias reuniram as unidades de registro extraídas do conteúdo, agregando os significados existentes em subconjuntos, assim, foram definidas categorias (temas) e suas subcategorias (elementos constitutivos), relacionadas às questões que trazem o contexto e situação a ser analisada (OLIVEIRA, 2008). Em seguida, foi realizada uma associação das

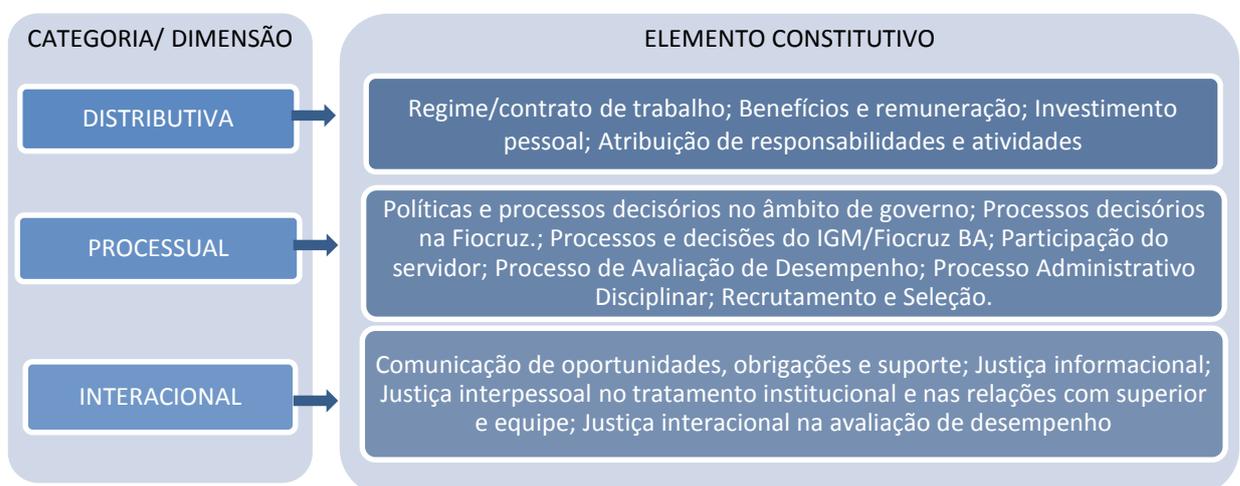
unidades de registro (palavras, frases, temas), coletadas nas respostas emitidas pelos participantes, às subcategorias estabelecidas.

Importante salientar que, para obter validade, as categorias seguiram alguns critérios como: a homogeneidade a exaustividade, a exclusividade (um mesmo conteúdo não pode ser classificado em duas categorias), a objetividade, a adequação ou pertinência ao objetivo do estudo, além da importância qualitativa dos temas (importância do tema para a compreensão do objeto de estudo) (OLIVEIRA, 2008; BARDIN, 2011).

As categorias estabelecidas no presente trabalho estão fundamentadas nas três principais dimensões teóricas da justiça organizacional (distributiva, processual e interacional), cujo consenso acadêmico foi demonstrado no referencial teórico, e cujas definições observam a descrição conceitual estabelecida por Ribeiro e Bastos (2010). A partir dessas dimensões, as categorias foram definidas considerando os aspectos políticos, legais, e os aspectos institucionais de cada dimensão. Posteriormente, buscando maior objetividade e clareza das informações, as categorias de análise foram divididas em subcategorias que remetem às situações específicas, constituintes do contexto dos temas analisados.

Essa configuração das categorias se fez importante pois, assim como Rego (2011) constatou em sua pesquisa, no contexto de trabalho do servidor público existem decisões ligadas ao fator distributivo e ao aspecto processual da justiça organizacional que possuem fundamento e vinculação legal, cujas determinações tem origem em entes que ultrapassam os limites institucionais da FIOCRUZ. Apesar do ente institucional, que determina as estratégias e as políticas em nível organizacional, não possui o controle sobre aspectos de recompensas e processos, esses fatores possuem forte influência na percepção de justiça dos servidores.

Figura 2 – Categorias de Análise



Fonte: Elaboração própria

4.1. Apresentação e Discussão dos Resultados

Após realização da coleta dos dados através dos grupos focais e das entrevistas individuais, as informações foram transcritas e analisadas pela pesquisadora, que destacou as unidades de registro relacionando às categorias baseadas nas três dimensões teóricas da justiça organizacional (distributiva, processual e interacional). Em seguida, as unidades de registro foram agrupadas e vinculadas às subcategorias para a construção dos quadros de análises e inferências, interpretação qualitativa dos resultados obtidos.

4.1.1. Percepção de Justiça Distributiva

Essa seção apresenta a percepção de justiça distributiva dos servidores do IGM/Fiocruz BA. A pesquisa buscou, em princípio, verificar questões relacionadas aos aspectos políticos legais que determinam as retribuições e benefícios dos servidores, e cujo processo de decisão está fora da capacidade da gestão da instituição. Em seguida, foram abordados aspectos comparativos de investimento pessoal e distribuição de responsabilidades, que, apesar de não possuírem vínculos diretos com a remuneração, influenciam de maneira significativa na percepção de justiça distributiva.

4.1.1.1. Resultados com Servidores do Grupo Focal

O grupo focal iniciou com uma reflexão sobre as vantagens e desvantagens dos regimes de contrato de trabalho, envolvendo aspectos como remuneração, estabilidade, benefícios, previdência, ou seja, uma análise da percepção nos aspectos políticos legais da dimensão distributiva, seguindo para a discussão em termos institucionais que abordou questões de investimento pessoal e distribuição de responsabilidades na instituição. Essa dinâmica na discussão proporcionou uma riqueza de percepções, onde as perguntas foram ordenadas iniciando das mais gerais, e finalizando para as mais específicas, permitindo o aprofundamento de tópicos relacionados a percepção de justiça distributiva (TRAD, 2009; SILVA; SILVA; MESQUITA, 2014). Segue a Figura 3, com o resumo dos resultados do grupo focal em relação à dimensão de percepção da justiça distributiva entre os servidores do IGM/Fiocruz BA.

Figura 3 – Resultado do Grupo Focal – Justiça Distributiva

Aspectos Políticos Legais	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
	Contrato de Trabalho.	Percepção de justiça nos benefícios do regime estatutário, em especial a estabilidade.	“... pelas pessoas que me rodeiam, a maioria dos meus colegas e meus amigos têm uma meta do serviço público pela estabilidade e por experiências anteriores, onde a maior parte é negativa em relação ao serviço privado, principalmente por injustiça.”
	Regime Previdenciário.	A percepção de injustiça devido mudanças contratuais unilaterais que causam prejuízos e perda de direitos previdenciários ao servidor.	“Eu acho que você não pode mudar as regras do jogo com o jogo já começado, então a pessoa entrou há 30 anos com uma regra de aposentadoria, ela não pode ficar com a regra nova, tem que respeitar a regra que ela entrou.”
	Comparação entre os diferentes poderes da União.	A desigualdade de salários e benefícios entre servidores dos três poderes, provoca percepção de injustiça.	“O Executivo está sempre atrás com relação a tudo, as gratificações o do Legislativo e Judiciário em relação ao Executivo são um absurdo, não dá nem para chamar de gratificação, salário..., a coisa é tão óbvia que não dá para falar muito, é discrepante.”
	Comparação entre seus pares.	Percepção de justiça em relação a remuneração, quando se compara com os pares de outras instituições do poder Executivo.	“Eu acho que são parecidos mesmo, estávamos defasados em relação a outras entidades parecidas, como IBGE, INPI, e com esse tipo de comparativo nós pleiteamos que fosse equiparado e conseguimos, então nas entidades que estejam no mesmo patamar é basicamente o mesmo valor do salário.”
	Comparação com o mercado de trabalho celetista.	Percepção de justiça na comparação com a remuneração recebida pelos pares no mercado celetista.	“Esse comparativo vai ser diferente ao que a gente fez em relação ao Legislativo e Judiciário. Com relação ao trabalho celetista a gente está numa situação bem mais privilegiada.”

	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
Aspectos Institucionais	Investimento pessoal X Retribuição.	As responsabilidades acumuladas associadas a falta de reajuste salarial, geram percepção de injustiça na relação investimento versus retribuição. No entanto, alguns servidores mostraram o entendimento de justiça nessa relação.	“A partir do momento que você começa a perceber a sua função, as suas responsabilidades, no tempo que você se envolve e se entrega para aquilo, você percebe que não dá conta de desenvolver outras coisas que você poderia no tempo que você não estivesse no trabalho. Aí você começa a achar realmente que talvez você já merecesse um pouco mais...”
	Distribuição de obrigações e atividades.	Distorções na distribuição de responsabilidades geram injustiças, cuja solução está no enfrentamento de conflitos.	“...a gente pode falar em relação ao IGM e pode falar em relação ao serviço público, quem trabalha é penalizado porque as pessoas falam “Fulano não faz nada não, deixa ele lá, deixa ele quietinho porque ele só perturba, faz um negócio aí você mesmo”, então acaba, em alguns momentos como o colega, de cair em cima dele todos os contratos.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

Se manifestaram servidores que veem as vantagens do contrato celetista como preponderantes, pois não percebem a falta da estabilidade como algo impeditivo, contudo, é importante salientar que essa percepção foi expressa por servidores com experiências anteriores no mercado de trabalho celetista, antecedente que pode ter influenciado em suas colocações. Outros, reconhecem que ambos os regimes possuem vantagens e desvantagens, depende da busca individual e profissional de cada um, e há aqueles que percebem, entre outros benefícios, a estabilidade como fundamental para o estabelecimento e percepção de justiça no serviço público. Dessa maneira, verifica-se que princípios de alocação e distribuição de benefícios e encargos justos, variam de acordo com diferentes contextos e pontos de vista em que se aplicam (TORNBLOMAND; KAZEMI, 2015).

Entretanto, mesmo constatando perdas pecuniárias no regime de aposentadoria, e reconhecendo as vantagens do regime de contrato fundamentado na CLT, como FGTS e PLR, a estabilidade se mostra como um fator fundamental na permanência e satisfação do servidor público, sendo repetidamente pontuada por quase todos os participantes do grupo focal. A percepção de justiça fica mais evidente quando verificada que essa vantagem remete a ganhos, como, segurança no aspecto econômico, considerando a instabilidade econômica do país, a segurança no aspecto profissional que possibilita o planejamento de carreira a longo prazo, melhoria na qualidade de vida no trabalho e uma atuação mais proativa e confiante, pois não existe o temor da demissão ao buscar uma postura mais crítica, contestadora.

A estabilidade do servidor público acaba por proporcionar um maior respeito às leis que regem o regime contrato estatutário por parte dos Gestores Públicos, tendo em vista que permite a busca pela justiça de maneira mais justa que no setor privado. Na direção oposta da estabilidade, mudanças grandes ou repentinas na distribuição de recompensas ou procedimentos de alocação tendem a gerar dúvidas no indivíduo, trazendo a suspeição e percepção de que as regras de justiça estão sendo violadas, e ativando uma sequência de julgamentos de justiça (LEVENTHAL, 1980).

Essa suspeição de violação das regras fica evidente nos julgamentos de justiça em relação ao sistema previdenciário, cujas mudanças ocorridas nos últimos anos trouxe a unanimidade entre os participantes da percepção de desvantagens para os servidores públicos. Foram mencionadas diversas alterações que tem gerado prejuízos ao servidor, como a instituição de idade mínima, o aumento do prazo e da alíquota de contribuição, a perda da integralidade da aposentadoria, entre outros. Diante dessa instabilidade os participantes demonstraram insegurança e dúvidas com a situação econômica e política do sistema previdenciário, assim

como, com o novo fundo de previdência complementar, o Funpresf, tendo em vista a falta de clareza das regras e informações passadas pelo Governo Federal.

Nesse contexto, a fonte da percepção de injustiça é a insegurança contratual, pois mudanças que promovem cortes orçamentários, reestruturação de setores e regras, geram restrição de recursos aos empregados sob as formas de demissão, redução de incentivos, suspensão de promoções, afetando a percepção de justiça distributiva e gerando problemas aos gestores por causa das distribuições injustas de resultados negativos (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). As reformas no sistema previdenciário afetam, ainda mais, os servidores com mais tempo no serviço público, tendo em vista que as mudanças na trajetória profissional se mostram mais difíceis. Este servidor ao se inserir no serviço público, planejou a construção de sua carreira, trajetória de vida e aposentadoria sob determinadas regras contratuais, que ao serem alteradas unilateralmente, promovem insegurança e injustiça, resultados de perdas difíceis de compensar.

A unanimidade das respostas emitidas pelos participantes se mostrou, também, no sentimento de injustiça em relação às diferenças de remuneração recebidas pelo poder Executivo em relação aos demais poderes da União. Um dos princípios da dimensão distributiva afirma que uma distribuição de resultados é percebida como justa se os investimentos ou esforços realizados por um indivíduo, e as recompensas ou resultados obtidos, estiverem na mesma proporção de um outro com quem se compara, pois um processo comparativo é inerente ao desenvolvimento de expectativas e a percepção de injustiça, ou justiça (ADAMS, 1965; RIBEIRO; BASTOS; 2010).

Foi apresentada, para discussão no Grupo focal, a Tabela 2, com a remuneração média recebida pelos cargos de técnicos e analistas, nos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, gerando muita reflexão e, em alguns casos, o sentimento de indignação por parte dos participantes. De acordo com Ribeiro e Bastos (2010), os investimentos são o próprio trabalho, a dedicação, a capacitação, o tempo de relação, e as recompensas constituem, salário, sensação de suporte e segurança, reconhecimento ou *status* e benefícios, e quando a distribuição é desigual, cria-se um ambiente de tensão, que motiva a busca da equidade ou a diminuição da iniquidade.

Essa percepção de iniquidade entre os participantes da pesquisa ficou evidente nos argumentos e constatações apresentados, na medida em que foi citada por todos a nítida diferença de vantagem salarial recebida por profissionais dos poderes Legislativo e Judiciário, apesar destes ocuparem carreiras e funções equivalentes às dos servidores do IGM/Fiocruz BA,

e pertencerem ao mesmo regime estatutário que estes. Além desse aspecto foram mencionadas as diferenças de condições de trabalho entre os profissionais, onde o poder Executivo, apesar de atender quase cem por cento dos serviços públicos, conta com uma estrutura profissional extremamente limitada.

Tabela 2 - Exemplos de Remuneração Recebida no Governo Federal (em R\$)

Benefícios / Poderes	Auxílio alimentação	Auxílio pré-escolar	Salário + Gratificações
Executivo			
Ciência e Tecnologia			
Analista	458,00	321,00	9.900,00 à 17.500,00
Técnico	458,00	321,00	5.300,00 à 8.500,00
INEP			
Analista	458,00	321,00	9.959,00 à 16.319,00
Técnico	458,00	321,00	5.171,00 à 7.118,00
IBGE			
Analista	458,00	321,00	9.600,00 à 1.7063,00
Técnico	458,00	321,00	5.137,00 à 7.897,00
Legislativo			
Analista	924,00	782,00	24.782,00 à 28.087,00
Técnico	924,00	782,00	18.590,00 à 22.259,00
Judiciário			
Analista	884,00	699,00	11.006,00 à 16.526,00
Técnico	884,00	699,00	6.708,00 à 10.072,00

Fonte: Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão; Senado Federal; Conselho da Justiça Federal – CJF.

Na direção oposta do parágrafo anterior, ao fazer uma comparação entre pares (servidores de instituições do Poder Executivo, com carreiras e funções semelhantes), foi constatado, com unanimidade, a percepção de justiça em relação aos valores de salários e benefícios recebidos pelos servidores do IGM/Fiocruz BA. Na discussão, foi relatado, inclusive, que a remuneração recebida na Fiocruz apresenta um diferencial em relação a outras instituições federais de mesmo segmento, tendo em vista que, possui um salário base equivalente, mas um plano de carreira mais vantajoso. Na situação demonstrada, cada uma das pessoas, que se encontram numa relação de troca com o mesmo empregador, espera que esse empregador mantenha uma proporção justa de recompensas pelos investimentos realizados entre ela e as outras pessoas (no caso, servidores com cargos equivalentes), e quando a igualdade é obtida, a percepção de justiça é experimentada (ADAMS, 1965).

Complementando, e confirmando, a percepção de justiça referente a remuneração, foi realizada uma comparação dos salários e benefícios recebidos pelos servidores do IGM/Fiocruz BA em relação ao praticado no mercado de trabalho celetista. Apesar da discussão se mostrar algumas divergências, a maioria dos participantes expressou percepção de justiça, e até o sentimento de privilégio, em relação à remuneração do servidor, quando comparada com os valores recebidos pelos colegas e profissionais que atuam no mercado de trabalho celetista. Importante salientar que nem todos emitiram suas opiniões, o que pode demonstrar o desconhecimento destes em relação aos valores praticados no mercado de trabalho privado.

Outro aspecto analisado foi a percepção de justiça na relação entre o investimento realizado pelo servidor e a retribuição por ele recebida, momento em que diferentes pontos de vista surgiram na construção da discussão. Chamou atenção a associação desse aspecto ao tempo de exercício profissional na função, ou seja, à medida que aumenta a experiência no cargo, crescem as responsabilidades, a produtividade e a percepção da necessidade de melhoria na retribuição recebida, no entanto, esse ganho remuneratório, geralmente não acontece.

Essa dinâmica é demonstrada na expectativa da proporcionalidade entre contribuição e recompensa, ou seja, os indivíduos formulam suas expectativas de retribuição em razão de seus investimentos, procurando ser recompensados, pois, quanto maior o investimento, maior a expectativa do indivíduo com a recompensa e retribuição, no entanto, na lógica da organização, quanto maior a recompensa oferecida, mais será exigido do trabalhador em termos de custos e sacrifícios (ADAMS, 1965; RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Além disso, muitos participantes afirmaram que, a falta de reajuste salarial, no decorrer do tempo de exercício da função, seria a causa primordial dessa injustiça percebida com os valores recebidos em relação aos investimentos pessoais realizados. Contudo, outros servidores percebem sua remuneração como justa em função do investimento realizado junto à instituição, argumentando que lhes foi dado o conhecimento sobre todas as condições contratuais de responsabilidades e retribuições do serviço público no momento que ingressaram na instituição, desse modo, entendiam que a retribuição recebida era justa.

As questões finais discutidas no grupo focal, relacionadas à dimensão de justiça distributiva, buscaram investigar aspectos relacionados à distribuição de responsabilidades e atividades na instituição. Assim como foi identificado por Rego (2001), no estudo sobre a percepção de justiça entre professores de ensino superior, no contexto dos servidores do IGM/Fiocruz BA é possível destacar duas vertentes de justiça distributiva: distribuição das tarefas e distribuição das recompensas salariais, pois, diferente das organizações empresariais,

a entidade que decide a distribuição de recompensas não é a mesma que vai decidir sobre a distribuição das tarefas, ou seja, a entidade que atribui as responsabilidades não tem o controle sobre a estrutura salarial, uma vez que este depende de fatores legais, estatutários e políticos que ultrapassam as possibilidades de atuação da instituição.

De acordo com os depoimentos, as atividades encontram-se mal distribuídas, gerando distorções e percepções de injustiça entre servidores. Diferentes motivações foram descritas como causadoras desse sentimento de injustiça, como, o acúmulo de responsabilidades que ultrapassam a competência do cargo, determinações impositivas de responsabilidades sem a prévia comunicação ao servidor, falta de transparência em relação às motivações que determinaram a distribuição de funções.

Outro aspecto citado pelos servidores, é a atribuição de responsabilidades extras a determinados servidores, em detrimento de outros, que não possuem as mesmas responsabilidades mas recebem a mesma remuneração, como os fiscais de contrato, pregoeiro, presidente de comissão, entre outras responsabilidades que pressupõem ônus e riscos para os profissionais, na medida em que estes podem ser responsabilizados pessoalmente sobre qualquer prejuízo que aquelas atividades possam causar para a instituição. Nesse caso, as variações na distribuição de atividades não têm correspondência no plano das remunerações, o que gera a existência de idênticas remunerações para diferentes funções ou diferentes níveis de desempenho (REGO, 2001). Foi sugerido pela maioria dos participantes o estabelecimento de remuneração extra, em função de cada responsabilidade de risco assumida pelo servidor.

Complementando a discussão, ficou demonstrado que a causa do sentimento de injustiça mais mencionada entre os participantes foi o excesso de responsabilidades assumidas por servidores que possuem um perfil mais proativo, em detrimento de outros de perfil passivo, associado a manutenção da situação pelos gestores que evitam o enfrentamento e o desgaste que a solução da questão exige. Nessa situação, a empatia ou o interesse próprio, por exemplo, tendem a reduzir a aplicação de ônus que a justiça exigiria, e isso pode ocorrer quando as preferências discordam do que é considerado justo, permitindo que a justiça nem sempre seja preferida, ou mesmo que seja evitada (TORNBLOMAND; KAZEMI, 2015). Além disso, essa situação foi mencionada por alguns participantes como sendo uma característica presente no serviço público de maneira geral, não se restringindo apenas ao IGM/ Fiocruz BA.

Destoando desses relatos, se manifestaram dois servidores que entendem existir justiça na distribuição de responsabilidades atribuídas. O primeiro por convicções pessoais de que suas responsabilidades, assim como a dos colegas que possuem cargo semelhante, estão de acordo

com a função, e que a responsabilidade é inerente a função pública. E o segundo, que possui um perfil de atividades de pesquisa, relatou possuir total autonomia para planejar, decidir e agir de acordo com sua própria linha de pesquisa e com o número de projetos que ele busca.

4.1.1.2. Resultado das Entrevistas Individuais com as Chefias

Nas entrevistas, buscou-se verificar a percepção de justiça distributiva de servidores lotados com cargos de chefia em diferentes setores. As perguntas, assim como no grupo focal, pretendiam conhecer a percepção em relação ao contrato, fazer uma comparação entre os pares e o investimento pessoal do servidor, e por fim, verificar a justiça na distribuição de responsabilidades na instituição. Na análise dos dados coletados, foram encontrados os seguintes resultados:

Figura 4 – Resultado das Entrevistas – Justiça Distributiva

	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
Aspectos Políticos Legais	Contrato de trabalho.	Percepção de justiça no regime de contrato estatutário, tendo a estabilidade e seus benefícios, como aspecto principal.	“... pelas pessoas que me rodeiam, a maioria dos meus colegas e meus amigos têm uma meta do serviço público pela estabilidade e por experiências anteriores, onde a maior parte é negativa em relação ao serviço privado, principalmente por injustiça.”
	Comparação com os pares.	A remuneração na Fiocruz foi percebida como equivalente, e até privilegiada, quando comparada a outras instituições do Executivo.	“Eu acho que você não pode mudar as regras do jogo com o jogo já começado, então a pessoa entrou há 30 anos com uma regra de aposentadoria, ela não pode ficar com a regra nova, tem que respeitar a regra que ela entrou.”
	Comparação com o mercado de trabalho celetista.	Percepção de justiça na remuneração recebida, se comparado aos pares com funções semelhantes no mercado celetista.	“O Executivo está sempre atrás com relação a tudo, as gratificações o do Legislativo e Judiciário em relação ao Executivo são um absurdo, não dá nem para chamar de gratificação, salário..., a coisa é tão óbvia que não dá para falar muito, é discrepante.”

	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
Aspectos Institucionais	Investimento pessoal X Recompensa	A percepção de justiça na relação entre investimento pessoal e remuneração foi unânime entre os entrevistados.	“... você começa a perceber a sua função, as suas responsabilidades, no tempo que você se envolve e se entrega para aquilo, você percebe que não dá conta de desenvolver outras coisas que você poderia Aí você começa a achar realmente que talvez você já merecesse um pouco mais...”
	Distribuição de obrigações e atividades.	Injustiça em relação à desigualdade na distribuição de atividades, e na dificuldade de atribuição de responsabilidades.	“...a gente pode falar em relação ao IGM e pode falar em relação ao serviço público, quem trabalha é penalizado porque as pessoas falam “Fulano não faz nada não, deixa ele lá, porque ele só perturba, faz um negócio aí você mesmo”, então acaba, em alguns momentos, como o colega, de cair em cima dele todos os contratos. ”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

Corroborando com os resultados do grupo focal, as entrevistas individuais constataram que a percepção de justiça em relação ao regime de contrato estatutário, entre os servidores do IGM/Fiocruz BA, se dá, principalmente, referente à estabilidade e aos benefícios que ela proporciona, pois, apesar das vantagens financeiras do regime celetista mencionadas, as constantes crises econômicas que afetam os níveis de emprego no país levam essas pessoas a buscarem uma estabilidade econômica e segurança financeira, abrindo mão da possibilidade conseguir ganhos financeiros maiores. Essa constatação fica mais evidente quando indagados sobre uma comparação em relação aos resultados e retribuições recebidas pelos servidores em relação aos profissionais do mercado privado, pois foi unânime a percepção de justiça no valor da remuneração recebida.

Em relação à comparação de remuneração recebida pelos pares do Poder Executivo, foram reconhecidas as diferenças salariais atualmente existentes, fruto da divisão de carreiras profissionais, estabelecida em governos anteriores, que diminuiu a força de articulação dos servidores na luta em prol de melhorias financeiras junto ao governo, e abriu caminho para o surgimento de diferenças salariais entre as diferentes carreiras (OCDE, 2010).No entanto,

apesar dessa constatação, assim como no grupo focal os servidores percebem como equivalente, e algumas vezes até privilegiada, a situação da Fiocruz no quesito remuneração, dentro do Poder Executivo.

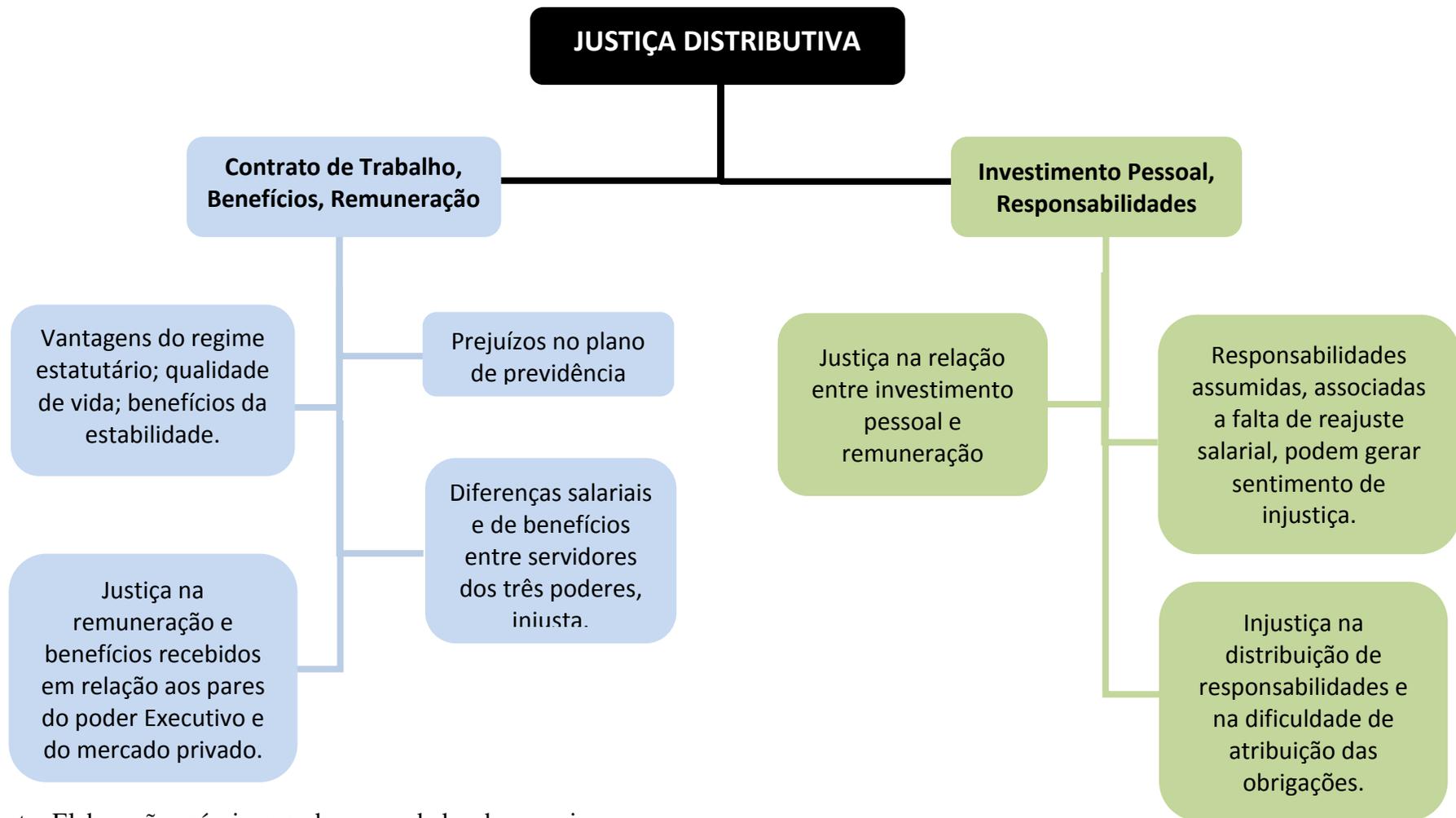
As comparações de retribuição recebidas, em relação aos pares do regime celetista e do regime estatutário, demonstraram, conforme afirmação de Adams (1965) que a equidade existirá, em duas circunstâncias: primeiro, quando os resultados do indivíduo e do outro com quem se compara são iguais e suas entradas são iguais, ou seja, além do salário, o emprego, as condições de trabalho do outro, e dimensões relevantes como habilidade, educação, esforço gasto e risco incorrido são equivalentes; segundo, quando as proporções são iguais, ou seja, percebe que os resultados do outro são mais altos (ou mais baixos) que o seu, mas as entradas são correspondentemente mais altas (ou mais baixas).

Nesse sentido, outro aspecto analisado, e que apresentou resultados positivos referente à percepção de justiça distributiva, foi o sentimento de justiça na razão entre investimento pessoal despendido e a remuneração recebida, pois, destoando dos servidores do grupo focal, todas as chefias entrevistadas afirmaram serem justas as remunerações e benefícios recebidos em relação à sua dedicação e investimento no trabalho, essa tendência ocorre principalmente por causa do recebimento de gratificação diferenciada pelo exercício da função de chefe.

O contexto mostra que o indivíduo segue regras de distribuição diferentes em momentos diferentes, e os critérios para avaliar a justiça mudam com as circunstâncias e o papel do indivíduo nesse cenário. Os servidores do grupo focal sem cargo de chefia são retribuídos com base no critério da igualdade, independente da sua contribuição, gerando o sentimento de injustiça na maioria deles. Já os servidores em cargo de chefia, recebem uma retribuição maior, a depender da contribuição do cargo de chefia que esteja ocupando, percebendo como justas suas retribuições em relação ao investimento (LEVENTHAL, 1980).

Na direção oposta, e corroborando com os resultados do grupo focal, ficou evidente entre os entrevistados a percepção de injustiça em relação a desigualdades nas distribuições de responsabilidades e atividades, e em relação à dificuldade de atribuição de responsabilidades para os servidores do IGM/Fiocruz BA. Quando existe uma desigualdade entre as proporções, os indivíduos envolvidos na relação da troca experimentarão um sentimento de injustiça ocasionado pela privação relativa de uma das partes, aquela para quem a proporção entre lucros e investimentos é menor (ADAMS, 1965).

Figura 5 - Resumo - Percepção de Justiça Distributiva



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

4.1.2. Percepção de Justiça Processual

A análise da percepção de justiça dos servidores do IGM/Fiocruz BA referente os processos de decisão e construção das normas, procedimentos e instrumentos, teve início com a investigação do sentimento de justiça em relação às políticas e decisões de governo que afetam as rotinas e atividades do servidor. Em seguida buscou compreender a participação do IGM/Fiocruz BA, como unidade regional, junto aos processos decisórios do corpo Diretor da Fiocruz no Rio de Janeiro, além de analisar a participação dos servidores nos processos decisórios da Diretoria Regional que afetam suas oportunidades, obrigações, benefícios. Por fim, a análise da percepção em relação a participação nas decisões e processos que afetam os setores, suas atividades e processos.

4.1.2.1. Resultados com Servidores no Grupo Focal

A discussão sobre aspectos da dimensão processual que afetam a percepção de justiça dos servidores do IGM/Fiocruz BA, teve início com a análise das decisões políticas governamentais referente a questões financeiras e orçamentárias. Essas decisões e políticas orçamentárias, determinadas pelo governo federal, não contam com a participação direta do servidor da instituição, mas atingem suas rotinas e processos de trabalho de diferentes formas, a depender da área e setor atingidos, conforme ficou demonstrado pelos profissionais dos diferentes setores do IGM/Fiocruz BA, que participaram do grupo focal.

Em seguida, assim como foi realizado na dinâmica do item anterior, a investigação dos aspectos que interferem na percepção de justiça voltados aos processos foi ordenada iniciando das questões mais gerais para as mais específicas, permitindo o aprofundamento de tópicos. Dessa maneira, a investigação do grupo focal abordou a justiça na construção dos processos de governança da Fiocruz, continuando com os aspectos da participação junto às decisões da Gestão do IGM/Fiocruz BA que afetam o servidor, os setores e suas atividades, concluindo com uma discussão sobre o processo de avaliação de desempenho.

Segue a Figura 6 com os resultados, do grupo focal, verificados referentes à percepção de justiça processual:

Figura 6 – Resultado do Grupo Focal – Justiça Processual

	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
Aspectos Políticos Legais	Decisões políticas no âmbito de governo.	Injustiça nas decisões políticas; contingenciamento; políticas equivocadas do governo; distribuição desproporcional do orçamento entre os poderes da União; excesso de cortes orçamentários no Poder Executivo.	“... o Executivo sempre foi o patinho feio, o governo pisa em ovos para cortar qualquer coisa que seja do Judiciário ou do Legislativo... se você prestar atenção na voz das colegas, o corte que a gente teve foi de verba para permanente, então as duas precisam de equipamentos, o que afetou muito mais o trabalho delas do que o meu que trabalho com fiscalização de contrato.”
	Construção de processos decisórios na FIOCRUZ.	Existência de instâncias deliberativas democráticas; a unidade regional pertence à minoria nos processos decisórios e é impelida a acatar decisões unilaterais, sem espaço de participação efetiva nas decisões.	“Acho que o ponto aí também é a questão da justiça, apesar de ter o espaço de discussão no Comitê Deliberativo, no Rio de Janeiro que é a nossa sede, nós temos muitas unidades, assim a distribuição das unidades não é igual no Brasil inteiro, você tem uma concentração de unidades no Rio, é um espaço de discussão, é democrático, mas fica mais fácil aprovar alguma decisão administrativa de uma unidade lá, do que aqui, porque vai ter o apoio de outras unidades.”
Aspectos Institucionais	Processo participativo do servidor no IGM.	Existência de instâncias deliberativas para participação nos processos decisórios; desinteresse, falta de articulação, manipulação e controle da participação pela Gestão prejudicam a participação do servidor, causando descrença no processo decisório.	“...no Comitê Deliberativo aqui da Fiocruz Bahia, ... a Direção pauta a reunião, define o que quer e já sabe o desfecho que vai dar, às vezes quando você opina naturalmente vai desviando e acaba que você perde seu voto, mas faz parte do processo. Se tiver argumentos para derrubar a pauta, a tese, então você vai lá e coloca.” “Eu já vi falando “Poxa isso aqui não veio do CD”, então existem instâncias deliberativas, mas tem muita decisão que não passa por esses processos.”

Aspectos Institucionais	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
	Processos e decisões que afetam o setor.	Os processos decisórios das instâncias superiores possuem baixa participação dos servidores; sentimento de injustiça, apesar das melhorias nos últimos anos.	<p>“... dentro do setor a gente conversa muito, apara nossas arestas, vencidos e vencedores seguem a decisão que internamente o setor teve. Para a Direção, isso depende de quem está na chefia, ... apesar de decidido internamente, ter levado o nosso pleito, mas não vai adiante por questão orçamentaria ou simplesmente não ser entendido como necessário. Levando isso em termos de Fiocruz piorou.”</p>
	Processos decisórios que determinam suas atividades.	Justiça dos processos decisórios para realização das atividades; pactuação das atribuições com a chefia imediata; liberdade de decidir na execução da função.	<p>“Sim, inclusive tem avaliação de desempenho institucional e individual, que é justamente isso aí, pactuar ação e desempenho individual, é um ciclo que dura um ano e são pactuadas as atividades.”</p> <p>“...o caminho é feito de uma forma que você tenha liberdade de fazer.”</p>
Processo de avaliação de desempenho.	Flexibilização e participação na pactuação de metas; instrumento de avaliação construído sem a participação do servidor; falta de transparência do instrumento, além de possibilitar a interferência de fatores pessoais no processo.	<p>“...a gente não participou na construção do instrumento, participa na elaboração das metas que tem que ser aprovadas pela chefia.”</p> <p>“Eu questiono muito a efetividade da avaliação, ela é um instrumento necessário que tem a participação de todo mundo, mas no final desse processo eu não sei até que ponto é válido ou não, se eficiente ou não, e quanto ele é verdadeiro, confiável. Porque envolve justamente um lado subjetivo das pessoas, o lado pessoal, então a efetividade desse instrumento não sei se é válida.”</p>	

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

Enquanto a maioria dos servidores (dois terços dos servidores participantes) sentiu de maneira prejudicial a gestão dos cortes de gastos promovidos pelas políticas públicas, tendo enfrentado dificuldades na realização de suas rotinas e processos de trabalho, um terço dos participantes, ligados a setores administrativos, não sentiu efeitos significativos na rotina de trabalho, alegando um certo privilégio orçamentário experimentado pela Fiocruz, em detrimento de outras instituições federais, e afirmando que os problemas decorrem principalmente da falta de planejamento e gestão em relação ao orçamento.

Fica evidente a importância da justiça processual nos momentos de reestruturação e reformas administrativas que geram restrições orçamentárias, redução de incentivos e contingenciamentos, pois a falta da participação do servidor e a falta de transparência nos processos decisórios e na escolha de critérios nas decisões podem gerar a distribuição injusta de resultados positivos ou negativos, levando à resistência dos servidores prejudicados que tendem a não colaborar com a implantação dessas mudanças (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Nesse sentido, verificou-se que as medidas de contingência estabelecidas nas instâncias de governo, afetam determinadas áreas limitando a realização de novas contratações, causando transtornos e dificultando as atividades, principalmente nas áreas de investimento e capital, cuja deficiência nas políticas de longo prazo levam a queda da qualidade e produtividade das pesquisas, na área finalística da instituição. Diferente do que foi identificado na pesquisa, um sistema processual tende à justiça se o seu controle for atribuído aos participantes, tendo em vista que as próprias partes do processo estão melhor qualificadas e informadas para descrever suas contribuições para uma transação, do que uma terceira parte que tende a distorcer informações contextuais sobre o processo, desenvolvendo informações que estejam de acordo com um modelo formado por suas próprias convicções, e não pela experiência dos próprios participantes (THIBAUT; WALKER, 1978).

A percepção de injustiça ficou mais evidente quando foram citadas como causas dessa contingência, as políticas econômicas equivocadas e a manutenção de privilégios para setores econômicos detentores do capital, por vezes, desembocando na corrupção. Além disso, a diferença da fatia do orçamento disponibilizada para os poderes Legislativo e Judiciário, em comparação ao Poder Executivo, traz unanimidade no sentimento de indignação, devido à grande desproporção na distribuição orçamentária entre os poderes da União, onde o Executivo, responsável em prover toda a estrutura de atendimento às demandas sociais, recebe, proporcionalmente, a menor fração do orçamento, e a maior parcela dos contingenciamentos.

As pessoas usam a qualidade de procedimentos de decisão e sua implementação para fazer inferências sobre o comprometimento da organização e seus líderes na defesa dos padrões normativos e da conduta moral (BODOCEL; GOSSE, 2015). Assim, características que promovem diferenças predominantes no ambiente social tendem a criar uma atmosfera de desconfiança nas instituições sociais e nas pessoas que ocupam os papéis decisórios que regulam o processo de alocação, e essa desconfiança torna-se generalizada quando há escândalos de corrupção no governo, nos negócios ou na política (LEVENTHAL, 1980).

Em relação ao contexto institucional, a Fiocruz possui uma filosofia de atuação baseada na participação democrática de seus servidores através de instâncias deliberativas, eleitas pelos pares para representação nas assembleias e conselhos deliberativos da instituição. Essa tradição democrática, constituída e gerida com participação do seu corpo funcional, foi bastante citada nas repostas do grupo focal ao analisar os processos decisórios institucionais. De acordo com Leventhal (1980), o processo de alocação é uma sequência de eventos, que começa com procedimentos para a escolha dos agentes tomadores de decisão ou coletores de informações no processo, e esses indivíduos podem ser selecionados por eleição democrática, como constatado na Fiocruz, ou selecionados por autoridades superiores.

No entanto, apesar da existência formal dessas instâncias deliberativas, na prática, as distorções e lacunas do processo democrático se fazem presentes nas palavras de quase todos os participantes, demonstrando um sentimento de injustiça e descrença no processo deliberativo. Dentre as causas que demonstram essas injustiças foram citadas: decisões unilaterais tomadas pelo corpo Diretor; desinteresse em solucionar dificuldades das unidades regionais; dependência das unidades regionais em relação às decisões centrais, prejudicando sua autonomia na busca de soluções para processos e atividades importantes. Mas, o principal argumento afirmado pelos participantes foi a falta da discussão e consulta junto as unidades, que são a minoria, e por isso, não possuem espaço nem oportunidade de participação efetiva.

Esse sentimento de injustiça percebido nos servidores do IGM/Fiocruz BA pode ser explicado por Thibaut e Walker (1978), que na análise das reações dos indivíduos diante de procedimentos legais concluíram que os procedimentos percebidos como mais justos eram aqueles que possibilitavam, para as partes, o controle no processo, pois as decisões sobre as quais têm atuação efetiva tendem a produzir resultados mais favoráveis, ou seja, a participação e o controle são maneiras de atingir resultados melhores e mais justos no futuro, uma vez que promovem o controle indireto sobre o resultado, situação não percebida pelos servidores participantes do grupo focal na participação de decisões pelas Unidades Regionais.

Assim como ocorre a nível nacional, conforme declarado pelos participantes, na unidade regional do IGM/Fiocruz BA também existe formalizada a instância local do Comitê Deliberativo, constituída de representantes das diferentes categorias profissionais da unidade, eleitos pelos seus pares, para decidir sobre questões de interesse institucional, que atinge os profissionais, estudantes e colaboradores da instituição. No entanto, a efetividade e o caráter democrático do processo deliberativo foram alvo de muito debate e divergências entre os servidores participantes do grupo focal, demonstrando uma divisão bem equilibrada de percepções.

Houve a manifestação dos que acreditam no caráter democrático e participativo do órgão deliberativo, pois este é formado por um colegiado de representantes, eleitos democraticamente pelos votos dos seus pares, através dos quais têm a oportunidade de se manifestar e até influenciar nas decisões. Além disso, argumentam que, se essa dinâmica não ocorre, é por falta de interesse e articulação dos próprios servidores. Essa percepção de justiça ocorre quando os procedimentos permitem a participação do indivíduo no processo decisório, tornando-os mais resignados ao resultado desfavorável, uma vez que tendem a admitir a sua responsabilidade pelo resultado alcançado e o retorno obtido (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

No sentido oposto, a outra metade dos participantes afirmou que, da mesma maneira como acontece nas instâncias nacionais, na prática, as decisões e conduções dos processos democráticos desenvolvidos na unidade regional possuem lacunas. Aspectos que demonstram desde o controle da participação pela Diretoria, até distorções de representatividade, a exemplo da quantidade maior de pesquisadores presentes no Comitê Deliberativo em relação às demais categorias profissionais, e a tomada de decisões unilaterais não discutidas nas reuniões do comitê, vão de encontro à participação efetiva e a representatividade dos indivíduos como requisitos para a percepção de justiça processual mencionados por Leventhal (1980).

Continuando a análise da percepção de justiça dos servidores nos processos decisórios do IGM/Fiocruz BA, o presente trabalho buscou conhecer o sentimento de participação e influência dos servidores em relação às decisões superiores que afetam os diferentes setores. Apesar daqueles que entendem possuir uma participação efetiva junto às instâncias superiores, seja por manterem uma relação positiva com essas instâncias, ou por estarem diretamente ligados à Diretoria ou à Administração, a grande maioria dos participantes se sentem prejudicados na participação, e comunicação, junto às decisões superiores que afetam o setor, em especial aquelas que ocorrem fora dos limites intrasetoriais.

Dentre os motivos que demonstram essas insatisfações foram citados: a falta de transparência, a tomada de decisões unilaterais pelo corpo Diretor sem a participação do servidor envolvido, manutenção do status quo, falta de interação entre setores, falhas de comunicação, e, principalmente, o desestímulo à participação desses servidores que se dá pela dificuldade de conseguir implementar mudanças, pela inexistência de reuniões periódicas e, inclusive, pela ocorrência de retaliações.

Mais uma vez, as características dos processos decisórios relatadas contrariam os requisitos da percepção de justiça processual propostos por Leventhal (1980) que são: a garantia da credibilidade e transparência ao processo, consistência das regras e normas, ausência de interesses pessoais nas decisões, participação e representatividade dos envolvidos, ética nos valores morais, e possibilidade de correção e modificação das decisões injustas. Entretanto, é importante salientar que, alguns depoimentos demonstraram o sentimento de que, nos últimos anos, pequenas melhorias aconteceram nos processos participativos, se comparado ao passado.

No que diz respeito ao controle das responsabilidades e atividades exercidas pelos servidores do IGM/Fiocruz BA, a percepção de justiça processual foi muito positiva, sendo quase unanimidade o sentimento de possibilidade de negociação junto a chefia imediata, além da livre atuação e autonomia para decidir e executar a função da melhor forma. Além do poder de decisão sobre suas atividades, ficou demonstrado na pesquisa do grupo focal a efetiva participação do servidor na elaboração e pactuação de suas metas, aspecto que se mostrou positivo na avaliação de desempenho destes, tendo em vista que há possibilidade de pactuação das metas, junto ao chefe imediato, com bastante flexibilidade e ampla participação durante o processo reformulação e acordo dessas responsabilidades.

Essa percepção positiva da justiça processual foi constatada por Thibaut e Walker (1978) que afirmaram serem os próprios participantes os indivíduos mais habilitados para descreverem seus próprios insumos e contribuições, implicando na ideia de que o procedimento de negociação entre as partes tende a ser um atributo importante na produção da percepção de justiça processual. Esta só não será bem-sucedida, na prática, nos casos de alto conflito de interesses, em que as partes não poderão para chegar a um acordo. Nesse caso, os autores sugerem a inclusão de um terceiro para realizar um papel de arbitragem nos objetos de impasses, assim como ocorre no IGM/Fiocruz BA, cujos conflitos são decididos pela Subcomissão de avaliação de desempenho.

Em contraposição à percepção de justiça processual no estabelecimento das metas, ao abordara questão da participação do servidor na construção do instrumento e do formato da

avaliação de desempenho, foi relatado que não há participação efetiva dos servidores nesse processo, posto que a forma de avaliação, os critérios, os indicadores e o período do processo, entre outros fatores, são determinados por normas legais e regulamentados pela Diretoria da Fiocruz no Rio de Janeiro. Esse instrumento foi alvo de críticas negativas que levaram à percepção de injustiças, como a possibilidade do envolvimento de fatores pessoais na avaliação entre pares, a atribuição da avaliação de colegas sobre os quais não se tem a informação necessária, e como já foi citado, a impossibilidade de influenciar na construção do instrumento de avaliação.

4.1.2.2. Resultado das Entrevistas Individuais com as Chefias

Complementando as informações a respeito da percepção de justiça processual, assim como ocorreu no grupo focal a pesquisa buscou informações através das entrevistas com as chefias de alguns setores para conhecer a opinião desses servidores a respeito das decisões políticas de governo que afetam processos e o desempenho no trabalho. Seguindo o roteiro de entrevistas, foram abordados também aspectos dos processos políticos e decisórios no ambiente Fiocruz, a construção desses processos e a tomada de decisões, aprofundando o tema para o contexto do IGM/Fiocruz BA, incluindo decisões e processos que afetam diretamente as atividades e responsabilidade dos setores e do próprio servidor.

Por fim, concluindo as entrevistas, foram abordadas questões a respeito de fatores institucionais que estão voltados para processos ligados à administração de pessoas no serviço público, que são, o processo de avaliação de desempenho, o processo administrativo disciplinar e o recrutamento e seleção de pessoas. Durante o desenvolvimento do roteiro de orientação das entrevistas, foi identificada pela pesquisadora a possibilidade de acrescentar informações à discussão da percepção de justiça processual através da inclusão dos quesitos relacionados ao processo administrativo disciplinar e ao processo de recrutamento e seleção no roteiro de entrevistas. Assim, complementando a análise anterior, segue a Figura 7 com os resultados coletados nas entrevistas individuais.

Figura 7 - Resultado das Entrevistas – Justiça Processual

	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
Aspectos Políticos Legais	Decisões políticas no âmbito de governo.	Injustiça nas decisões políticas que de contingenciamento; mal distribuição de recursos; capacidade de gestão e articulação da Fiocruz amenizou os impactos negativos.	“A instituição tem negociado bem com a Fiocruz Rio de Janeiro, mas, os orçamentos indiretos que consegue com instituições de fomento caiu bastante...a percepção que eu tenho é que o legislativo gasta de forma estúpida dinheiro desnecessário... tem gasto demais, não se corta nada disso, e o Executivo sofre porque está limitada a verba em áreas importantes da educação, saúde segurança.”
Aspectos Institucionais	Construção de processos decisórios na FIOCRUZ.	Apesar dos processos deliberativos na Fiocruz, a política nas decisões, as desigualdades na distribuição do orçamento e as dificuldades de participação das unidades regionais geram injustiças.	“ Oficialmente temos um representante local que é o Diretor que tem cadeira no Conselho Deliberativo da Fiocruz no Rio de Janeiro, ... só que a percepção é que as unidades regionais são colocadas no escanteio, até porque são menores que as diversas representatividades do Rio de Janeiro...as unidades regionais estão buscando unir força com o Fórum das Unidades Regionais para tentar reduzir essas desigualdades.”
	Processo participativo do servidor no IGM.	Possibilidade de participação através do Comitê Deliberativo; a atual Gestão tem buscado uma maior participação de todos, entretanto, muitas decisões são influenciadas pelo corporativismo por grupos privilegiados;	“Existe o conselho deliberativo e hoje está até mais justo...hoje tem representantes de várias áreas, ...só que não é no conselho deliberativo que você toma todas as decisões, a maioria são tomadas pela diretoria.”

Aspectos Institucionais	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
	Processos decisórios que afetam o setor e responsabilidades do servidor	Justiça na negociação de atividades e decisões junto às instâncias superiores, com ressalvas ao componente político em decisões que privilegiam determinados setores.	<p>“... de forma parcial eu sou atendido, mas acho que outros setores acabam tendo benefícios maiores e de forma injusta. Em relação às minhas atividades eu tenho chance de pactuar com minha chefia. Embora as atividades sejam num quantitativo maior do que em outros setores, as minhas chefias e até a Diretoria têm a compreensão da situação e são flexíveis.”</p>
	Processo de avaliação de desempenho.	Injustiça na subjetividade da avaliação, que tende à retaliação de um lado, e corporativismo do outro; falta da participação do servidor na construção do instrumento; apenas na pactuação das metas é percebida justiça.	<p>“A gente não tem participação na construção da avaliação por que isso vem de cima para baixo, ... não acredito nessa avaliação da forma como ela é feita, mas dentro do que existe tenho participação na elaboração das minhas metas.”</p> <p>“... a gente não avalia nada, é uma proforma para ter nota e sabe que isso impacta no salário, então ninguém quer ser responsável por tirar salário de ninguém...”</p>
	Processo administrativo disciplinar.	Injustiça devido parcialidade, corporativismo, falta de efetividade; o PAD desgasta ainda mais as relações de trabalho.	<p>“... nem é justo nem imparcial por causa do corporativismo, quem julga são os próprios colegas, ... a gente tem visto nos últimos anos que não dá em nada..., esse julgamento deveria ser externo, feito por outros órgãos públicos, ...se abre um processo desse contra uma pessoa que trabalha com você na mesma instituição, a tendência é que conviva com você o resto de sua vida profissional, então como vai ser esse relacionamento?”</p>
	Processo de recrutamento e seleção.	O processo de recrutamento e seleção é percebido como injusto devido a desconexão entre os instrumentos do processo (edital, prova) e a realidade do trabalho.	<p>“... concurso público nunca é justo, vai selecionar as pessoas que estudam mais e não as que são melhores de trabalho, isso causa um problema muito grande aqui porque não pega bons profissionais...o concurso que não tem nada a ver com a realidade do que você faz aqui nem de trabalho nem de conhecimento.”</p>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

Em relação às decisões políticas orçamentárias de governo, existe uma percepção de injustiça na constatação da desigualdade de distribuição e má utilização dos recursos orçamentários, causando restrições e contingências que dificultam as atividades e a qualidade do serviço na instituição. É o reflexo dos processos decisórios no âmbito da estrutura de planejamento governamental, onde o orçamento é afetado pelo sistema político brasileiro que impõe dificuldades à gestão e ao cumprimento das metas fiscais através de pressões político partidárias, forçando o aumento dos gastos correntes num processo decisório de curto-prazo, comprometendo a qualidade dos gastos e serviços públicos, e promovendo a abdicação do planejamento estratégico de longo prazo (MENDES, 2008). Apesar dessas dificuldades, foi bastante mencionada a capacidade de articulação e gestão da Fiocruz em conseguir manter patamar privilegiado, se comparado a outras instituições do governo federal, diminuindo o impacto dos cortes, e estabelecendo soluções alternativas para a diminuição de recursos

Assim como ficou constatado no resultado do grupo focal, ficou demonstrado nas entrevistas o sentimento de injustiça referente a participação do IGM/Fiocruz BA nos processos decisórios que ocorrem nas instâncias deliberativas da Fiocruz no Rio de Janeiro. Apesar do reconhecimento de processos deliberativos democráticos na Fiocruz, a falta de espaço para minorias, desigualdades na distribuição de orçamento, o forte componente político das decisões tomadas, e grande dificuldade na participação efetiva das regionais, estão presentes nesses processos que levou, inclusive, à criação de um Fórum das Unidades Regionais, com o sentido de dar força àquelas unidades e diminuir as desigualdades existentes. Essa dinâmica mostra que os grupos insatisfeitos com os procedimentos buscam uma forma reparação e apelação para modificar mecanismos e ações tomadas em fases anteriores do processo de alocação (LEVENTHAL, 1980).

Essa situação se estende para as instâncias deliberativas em nível local, onde, apesar dos mecanismos de participação e da presença de um Comitê Deliberativo, muitas decisões importantes não passam por essas estruturas, e são decididas apenas pela Diretoria sem a avaliação do comitê. Esse contexto associado a fatores como corporativismo e influência política nas decisões, e, algumas vezes, o desinteresse do próprio servidor, resultaram em grupos privilegiados, participação deficiente e falta de discussões com o servidor, trazendo o sentimento de injustiça nos processos.

O contexto descrito mostra o que Leventhal (1980) chamou de regra da precisão, e regra da supressão de tendências, ou seja, apesar de existir uma seleção dos agentes que administram o processo decisório através de um processo eleitoral imparcial, com informações precisas e

relevantes sobre o ponto de vista dos candidatos (precisão), não foi percebida a supressão da tendência desses candidatos em atender seus interesses pessoais, seus preconceitos, que devem ser evitados em todo o processo de alocação. Assim, é provável que o indivíduo perceba que a justiça processual está sendo violada em razão do interesse próprio ou de visões estreitas.

No entanto, é importante salientar a percepção das chefias de que existe um movimento do atual corpo Diretor para consolidar uma gestão mais participativa e democrática na instituição. Isso se deve as mudanças recentes na postura de atuação daquele ente, a exemplo da realização, nos dias que antecederam as entrevistas, de um seminário no IGM/Fiocruz BA, aberto a participação de todos, com o objetivo de discutir e propor questões de gestão, pesquisa, ensino e de comunicação, e onde foram decididas, em termos gerais, as estratégias e ações previstas para as referidas áreas, até 2021.

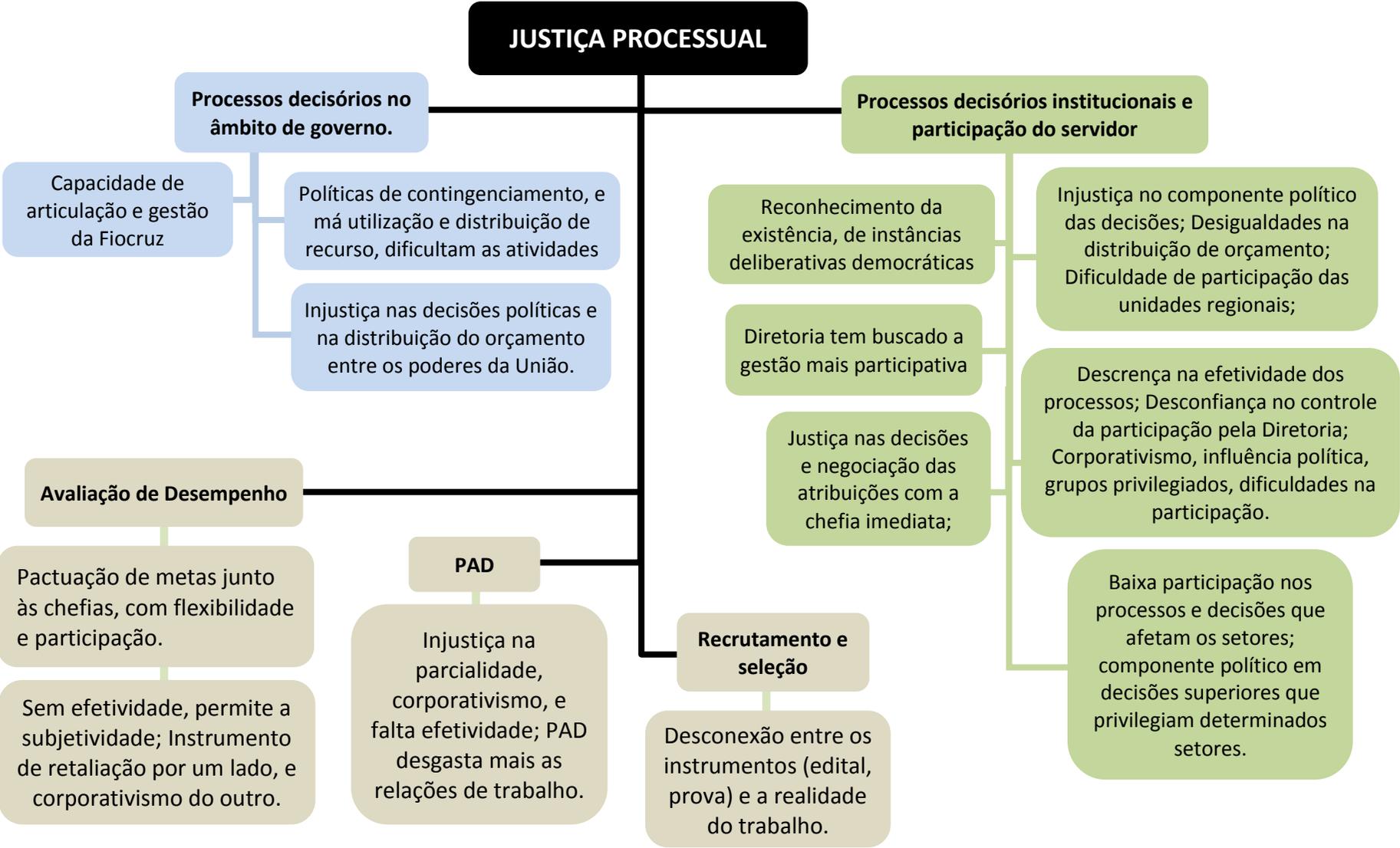
Em relação à negociação de atividades, processos e decisões junto às instâncias superiores, que afetam as atividades e responsabilidades das chefias entrevistadas, a grande maioria dos servidores expôs a percepção de justiça na medida em que estão próximos ao centro de decisão, são consultados e participam ativamente de assuntos relacionados a suas responsabilidades e aos setores que comandam, ou seja, conforme constatado por Thibaut e Walker (1978), o controle do processo promove a oportunidade de apresentar evidências relevantes para o caso, e proporciona o controle indireto dos resultados. Entretanto, um entrevistado se expressou contrariamente a essa percepção, pois o a operacionalização do setor impele o recebimento de comandos diretamente das instancias de governo, na maioria das vezes, de maneira tempestiva e imperativa, e outros que pontuaram questões de componente político nas decisões superiores que privilegiam determinadas equipes em detrimento de outras.

Nas questões finais, foram analisadas a percepção dos servidores referente três processos específicos, sendo dois deles vinculados ao serviço público, são eles: o processo de avaliação de desempenho, o processo administrativo disciplinar e o processo de recrutamento e seleção por concurso público. O processo de avaliação de desempenho, assim como ocorreu no grupo focal, foi percebido como injusto, não tendo a participação dos servidores na sua construção, apenas na formulação das metas, sendo visto como um processo sem efetividade, que permite a subjetividade, o que faz dele um instrumento de retaliação por um lado, e corporativismo do outro, contrariando critérios importantes para a percepção de justiça nos processos de avaliação como notificação adequada, audição justa, imparcial, e julgamentos baseados em evidências (BODOCEL; GOSSE, 2015).

A percepção dos servidores em relação ao Processo Administrativo Disciplinar (PAD) na instituição é de injustiça devido a parcialidade e o corporativismo, que, de acordo com os depoimentos, estão presentes na condução do processo, uma vez que este é realizado por colegas da própria instituição, levando à falta de sua efetividade, e desestimulando a denúncia de irregularidades pelos servidores, pois a tendência é que não atinja o objetivo esperado e acabe por desgastar ainda mais as relações de trabalho. A percepção do indivíduo em relação a imparcialidade dos componentes processuais que regulam o processo também é abordada no conceito de justiça processual, pois quando os julgamentos individuais de um procedimento justo são influenciados pelo interesse próprio, aquele que foi atingido de maneira desfavorável se inclina a duvidar da justiça nos procedimentos (LEVENTHAL, 1980).

Por último, o processo de recrutamento e seleção por concurso, também é percebido como injusto, tendo em vista que, por vezes, os instrumentos do processo como o edital, que contém o perfil do candidato desejado, e a prova, onde o conhecimento é avaliado, estão desconectados com a realidade das atividades da instituição, tanto em relação ao trabalho como a conhecimento. Além disso, alguns entrevistados afirmaram que o concurso, da maneira como é realizado, não proporcionam chances iguais a todos, nem seleciona os melhores candidatos para o trabalho, e sim aqueles que estudam mais.

Figura 8 - Resumo - Resultado da Percepção de Justiça Processual



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

4.1.3. Percepção de Justiça Interacional

A terceira e última dimensão abordada na pesquisa foi a dimensão da justiça interacional, que a presente pesquisa, fundamentada nos estudos de autores Greenberg, Bies, Rego, Assmar, Ferreira e Souto, subdividiu em dois aspectos, um informacional (informação, comunicação, transparência), e outro interpessoal (respeito, dignidade, relações interpessoais). O primeiro que se refere à transparência e abrangência das informações e explicações dadas, referente as decisões tomadas, e o segundo que envolve o tratamento digno e respeitoso, do gestor, direcionado aos trabalhadores afetados por suas decisões.

4.1.3.1. Resultado com Servidores do Grupo Focal

Neste último bloco de questões teve início uma discussão, e investigação dos aspectos relacionados à comunicação e à disponibilização de informações no IGM/Fiocruz BA, que estão acessíveis ao servidor, possibilitando o seu conhecimento a respeito de assuntos do seu interesse como oportunidades, obrigações, vantagens, entre outros.

Em seguida, complementando a discussão e dando continuidade aos fatores relacionados ao aspecto interacional da justiça organizacional, a pesquisa buscou verificar as relações interpessoais desenvolvidas na instituição. Foram realizados questionamentos a respeito do tratamento interpessoal empregado pelo corpo gestor da instituição aos diferentes setores e categorias profissionais, assim como as relações interpessoais dentro das equipes de trabalho (entre colegas e em relação ao superior imediato), finalizando com uma verificação do tratamento interpessoal no processo de avaliação de desempenho.

A Figura 9, na página a seguir, mostra um resumo dos resultados coletados no grupo focal referente a percepção de justiça interacional dos servidores participantes da pesquisa:

Figura 9 - Resultado do Grupo Focal – Justiça Interacional

	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
Informação e comunicação	Informação e comunicação de oportunidades, obrigações e suporte organizacional.	Existem decisões da Gestão não discutidas com servidores; limitação do principal meio de comunicação, o e-mail, não atende às características específicas das funções e setores.	“... tem que ter um olhar específico para cada função, por exemplo, o pesquisador consegue trabalhar muito mais em computador no escritório do que o pessoal da plataforma de equipamentos porque eles têm que trabalhar com equipamento, .ou em setor que tem que entrar sem computador nenhumo que incomoda aqui é a falha na comunicação ...a diretoria está com planejamento para o meu setor que eu nem estou sabendo, e eu fico sabendo por colegas, então essa falta de comunicação é o maior problema.”
	Informação e comunicação na execução das responsabilidades.	A falta de reuniões, de consulta ao servidor, insuficiência da ferramenta de comunicação e a falta de interação entre setores prejudicam resultados.	“...a pessoa sente confortável em comunicar por e-mail, então eu mando um e-mail, mas eu preciso saber se vai funcionar porque às vezes a comunicação é muito superficial, e ela não esclarece muito, ..., então eu particularmente prefiro ir pessoalmente. Sei que algumas pessoas não se sentem confortável em ser abordadas porque parece que a gente está invadindo o espaço da pessoa, a privacidade da pessoa, o horário da pessoa.”

	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
Tratamento interpessoal	Tratamento institucional entre as diferentes categorias profissionais.	Injustiça no tratamento interpessoal recebido pela área meio, em relação aos servidores da área fim, que acentua pela falta de interação e cooperação.	“Eu concordo que não tenha equidade..., o meu setor teve muita resistência para pesquisadores se adequarem às novas normas, ... era muito difícil para a gente colocar as regras em prática... Então acho que realmente não tem equidade, é um processo que está mudando, mas hoje ainda é bem diferente entre área fim e área meio. Existem muitos privilégios, e na hora de avaliar benefícios são avaliados individualmente.”
	Relações com superior e equipe de trabalho.	Justiça nas relações interpessoais junto à chefia imediata e dentro das equipes de trabalho.	“No meu setor tem uma relação de respeito, a equipe é muito unida, a gente é muito de conversar, por mais que tem coisas que concorde ou discorde, a gente sempre chega no acordo.”
	Justiça interacional na avaliação de desempenho.	Injustiça nos aspectos interacionais da avaliação de desempenho pois a falta de discussão dos resultados, a subjetividade e o corporativismo levam à baixa efetividade nos resultados do processo.	“Os resultados não são discutidos, a gente não vê a efetividade do processo de avaliação, é uma questão mesmo subjetiva, principalmente na questão dos pares. Então a sensação que eu tenho é que para evitar qualquer tipo de conflito, é cômodo, então acaba não discutindo. Não lembro a gente discutir os resultados e de ter algum impacto no processo de trabalho.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

O resultado da análise das discussões constatou que diversos problemas nos processos de comunicação da instituição promovem a percepção de injustiça informacional nesses servidores. A disponibilidade de informações e a clareza nas justificativas das decisões elevam à percepção de justiça informacional dos trabalhadores em relação ao gestor (SANTOS, 2010), no entanto, na direção oposta, diversos fatores como a falta de reuniões com a gestão, a falta de discussão para solução de problemas, a falta de transparência e ruídos de comunicação, foram apontados como causas dessa deficiência no IGM/Fiocruz BA.

Além desses, foram mencionadas as deficiências e limitações nas ferramentas de comunicação na instituição e a tomada de decisões unilaterais pela gestão, sem comunicação ou consulta direta aos servidores interessados, como problemas que afetam negativamente o sentimento de justiça informacional pois, os subordinados esperam que os gestores lhe forneçam explicações e motivações referente as decisões tomadas, que afetam o seu trabalho (REGO, 2001). Segundo os servidores, as formas de comunicação, são realizadas basicamente por e-mails, aspecto que prejudica os que trabalham em setores cujas atividades não permitem acesso a rede de computadores, como o biotério e as plataformas de equipamentos, gerando um acúmulo de informações desnecessárias, ao tempo em que leva à perda de oportunidades importantes.

Paralelamente ao que ocorre com as informações institucionais de interesse ao servidor, a maioria dos depoimentos criticaram as trocas de informações e a comunicação entre setores, necessárias à realização das atividades. A falta de alcance e transparência na comunicação das decisões organizacionais afetam a sensibilidade dos trabalhadores em relação à justiça, e estes reagem negativamente, principalmente em relação aos resultados desfavoráveis e injustiças percebidas (RIBEIRO; BASTOS, 2010; REGO, 2001). Alguns servidores sugeriram o estabelecimento de normas e padrões para as comunicações enviadas, de maneira a trazer mais dinâmica, mais clareza às informações e atingir de fato todos os interessados.

Surgiu, também, um fator que chamou a atenção e foi repetidamente afirmado pelos presentes, a falta de interação entre os servidores como aspecto que prejudica a troca de informações necessárias à execução das funções. Essa interação entre os servidores é muito importante, pois as decisões de determinados setores influenciam na dinâmica do outro, e, como foi relatado, muitas vezes o e-mail se mostra um canal insuficiente para a realização da comunicação. Nesse sentido, alguns servidores informaram que a falta de interação dificulta a comunicação e, conseqüentemente, o planejamento e atendimento eficiente das demandas, pois, mesmo quando o servidor busca o contato direto com o colega, nem sempre é bem recebido.

Nesse sentido, Bies e Moag (1986), apud Bies (2015), afirmam que em um ambiente de trabalho, um importante sinal de respeito à dignidade da pessoa é uma resposta oportuna, pois quando as pessoas precisam esperar uma quantidade indevida de tempo para receber uma resposta, elas se sentem injustamente tratadas. Assim como, as pessoas esperam receber uma explicação ou justificativa de decisões tomadas que as afetam de alguma maneira, e, quando não recebem essas informações, se sentem injustamente tratadas (BIES, 2015).

Na dimensão seguinte investigada, após a análise dos dados coletados no grupo foi possível identificar que existe uma situação privilegiada vivenciada pela categoria de profissionais da área de pesquisa, que é atividade finalística da instituição, quando comparados aos profissionais das áreas meio. Àqueles profissionais conseguem adquirir vantagens em relação a oportunidades, licenças capacitação, valorização profissional, respeito e autonomia para decidir as próprias linhas de trabalho, enquanto que os demais profissionais não possuem o mesmo tratamento privilegiado dos superiores, sendo mais difícil a conquista de oportunidades e vantagens.

Esse contexto demonstra que a qualidade nas relações sociais e no tratamento diferenciado oferecido pelos superiores a determinada categoria profissional (pesquisadores), tende a elevar a percepção de justiça desses, e gerar reações positivas às decisões superiores (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). No entanto, de acordo com os depoentes, de maneira geral, as demais categorias profissionais são preteridas nessa relação social e interpessoal, e não recebem equivalente tratamento e respeito, nem contam com as mesmas oportunidades e vantagens decorrentes dessa relação interpessoal.

É importante salientar que, apesar tratamento diferenciado, experimentados pela área de pesquisa, entre os diferentes laboratórios também existem diferenças e desigualdades de oportunidades e relacionamento com as instâncias superiores, o que vai resultar em diferenças de tratamento em relação à distribuição do orçamento e investimento, gerando uma falta de cooperação e até a competição entre eles. Esse contexto, mostra-se, como mencionado no quesito anteriormente discutido, um reflexo da falta de interação presente nas relações desenvolvidas entre os diferentes setores do IGM/Fiocruz BA.

Na direção oposta, no que diz respeito às relações interpessoais dentro das equipes nos diversos setores do IGM/Fiocruz BA, a percepção de justiça se faz presente em quase todos os depoimentos do grupo focal. Muitos atributos foram citados para descrever os relacionamentos existentes entre os servidores e sua chefia imediata, ou sua equipe de trabalho, como tratamento

justo, respeito, valorização, gestão horizontal, discussão e decisão em equipe. Apenas dois participantes relataram experiências negativas referente ao aspecto verificado.

Conforme relatado pelos participantes, o efeito da justiça na liderança das relações entre as chefias e seus subordinados diretos demonstram que estes percebem justiça e se comprometem com líderes que se apoiam em princípios mais justos. Assim, a confiança dos trabalhadores em seu superior, resultado do tratamento justo, respeitoso, irá contribuir para um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento e à produtividade, à eficiência individual e organizacional (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

A justiça interacional, é uma variável importante para compreender as reações individuais referentes decisões em diferentes processos organizacionais, e, dentre eles, a avaliação de desempenho, que é bastante afetada por essa dimensão da justiça (BIES, 2015). Assim, ao final do grupo focal, avaliando a justiça interacional em relação ao processo de avaliação de desempenho, foi possível identificar a percepção de justiça em relação às interações e discussões decorrentes do estabelecimento, e avaliação, das metas dos servidores, possibilitada pela sua participação ativa, e o respeito do líder, durante o processo avaliativo.

No entanto, ficou demonstrado sentimento de injustiça e descrédito em relação ao processo de avaliação dos pares pelo caráter subjetivo de avaliação que prejudica sua efetividade, e, algumas vezes, causa conflitos nas relações interpessoais entre servidores. Foi observado, também, que a inexistência da discussão dos resultados gerados pelo processo avaliativo impossibilita a geração de impactos e melhorias nas atividades, e interfere negativamente nas relações interpessoais desenvolvidas.

4.1.3.2. Resultado das Entrevistas Individuais com as Chefias

Finalizando as análises dos dados coletados em campo, o presente trabalho entrevistou chefes de equipes para conhecer a percepção de justiça interacional, questionando os mesmos aspectos abordados pelo grupo focal, acrescentando apenas um item específico para a questão da informação e interação entre setores, aspecto que surgiu, e se tornou bem evidente, nas discussões do grupo focal.

Figura 10 - Resultado das Entrevistas – Justiça Interacional

Informação e comunicação	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
	<p>Informação e comunicação de oportunidades, obrigações e suporte organizacional.</p>	<p>Percepção de injustiça e ineficiência na comunicação que ocorre pela falta de transparência, atraso nas informações, sentimento de desinformação.</p>	<p>“ De maneira geral eu acho que as pessoas ficam sem saber, eu vejo pelos meus subordinados, às vezes eu explico a eles as coisas para entenderem o que está acontecendo É difícil fazer esse processo, teria que ser mais aberto transparente, e isso foi discutido no seminário, porque tem essa necessidade de mostrar no tópico de comunicação a necessidade de abrir para as pessoas entenderem como as coisas estão sendo decididas na direção porque as pessoas sentem essa falta. ”</p>
	<p>Informação e comunicação na execução das responsabilidades.</p>	<p>Percepção de justiça referente as informações e a dinâmica da comunicação junto as chefias imediatas, relacionado a assuntos que afetam as atividades dos setores.</p>	<p>“O meu setor demanda sempre muito dinheiro da Fiocruz, e isso é muito bem negociado com as instâncias superiores. A gente tem total apoio e acordo, e a gente sabe por que que tá decidindo, o que que tá decidindo Tem uma proximidade muito grande com a chefia porque é um setor que demanda muita coisa tanto em termos financeiros como ele fornece muito serviço também. ”</p>
	<p>Informação e comunicação na interação com outros setores e ao realizar as atividades.</p>	<p>A percepção de injustiça em relação ao diálogo e troca de informações entre setores pelos atrasos nas informações, dificuldade de interação, corporativismo. Diferente da percepção de justiça informacional identificada dentro das equipes.</p>	<p>“... a gente fica sabendo depois, quando fica sabendo. Mesmo coisas que afetam aqui o setor, como a gente sabe que não funciona bem a gente fica correndo atrás da informação. ”</p> <p>“... quando você coloca as pessoas para conversar na reunião fica todo mundo fechado e as coisas não fluem porque ninguém quer ter um pinguinho a mais de trabalho nem quer mudar processos para ajudar ninguém aí, nesse caso teria que ter uma gestão que consiga equalizar. ”</p>

	ELEMENTO CONSTITUTIVO	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISCURSOS EXEMPLIFICATIVOS
Tratamento interpessoal	Tratamento e relações institucionais entre as diferentes categorias profissionais.	O tratamento diferenciado recebido por pessoas e/ou setores, principalmente da área finalística, e tratamentos desrespeitosos, sentimento de superioridade, em algumas relações, provocam o sentimento de injustiça.	<p>“A área de pesquisa tem uma certa prioridade porque é a área fim, mas eu percebo que é um processo meio injusto...a desigualdade é de ordem pessoal, uma avaliação específica de cada para cada um...Eu acho que aquele que chora e perturba é quem ganha mais, para evitar problema você atende.”</p> <p>“Depende do caráter de cada um, existem áreas que têm se achado mais importante, independentes, que não precisam de ninguém, e tem um certo distrato, acham um pouco que são melhores que os outros que têm prioridade para tudo e etc. e destratam pessoas quando precisam de informação.”</p>
	Justiça interacional na avaliação de desempenho.	Falta efetividade nos resultados da avaliação de desempenho; falta discussão desses resultados; subjetividade; utilização como compensação salarial, entre outros problemas.	<p>“Eu acho que a nossa avaliação de desempenho é ruim porque é atrelada à questão financeira eu acho que deveria ser atrelada ao desenvolvimento. É mal elaborada, uma coisa que confunde muitas pessoas é o conceito das notas do valor na avaliação, é mal estruturado ...os resultados nunca são discutidos entre as equipes elas não sentam para conversar para fazer uma avaliação de desempenho como equipe, então é um trabalho, todo um sistema que no fim não serve para nada.”</p>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

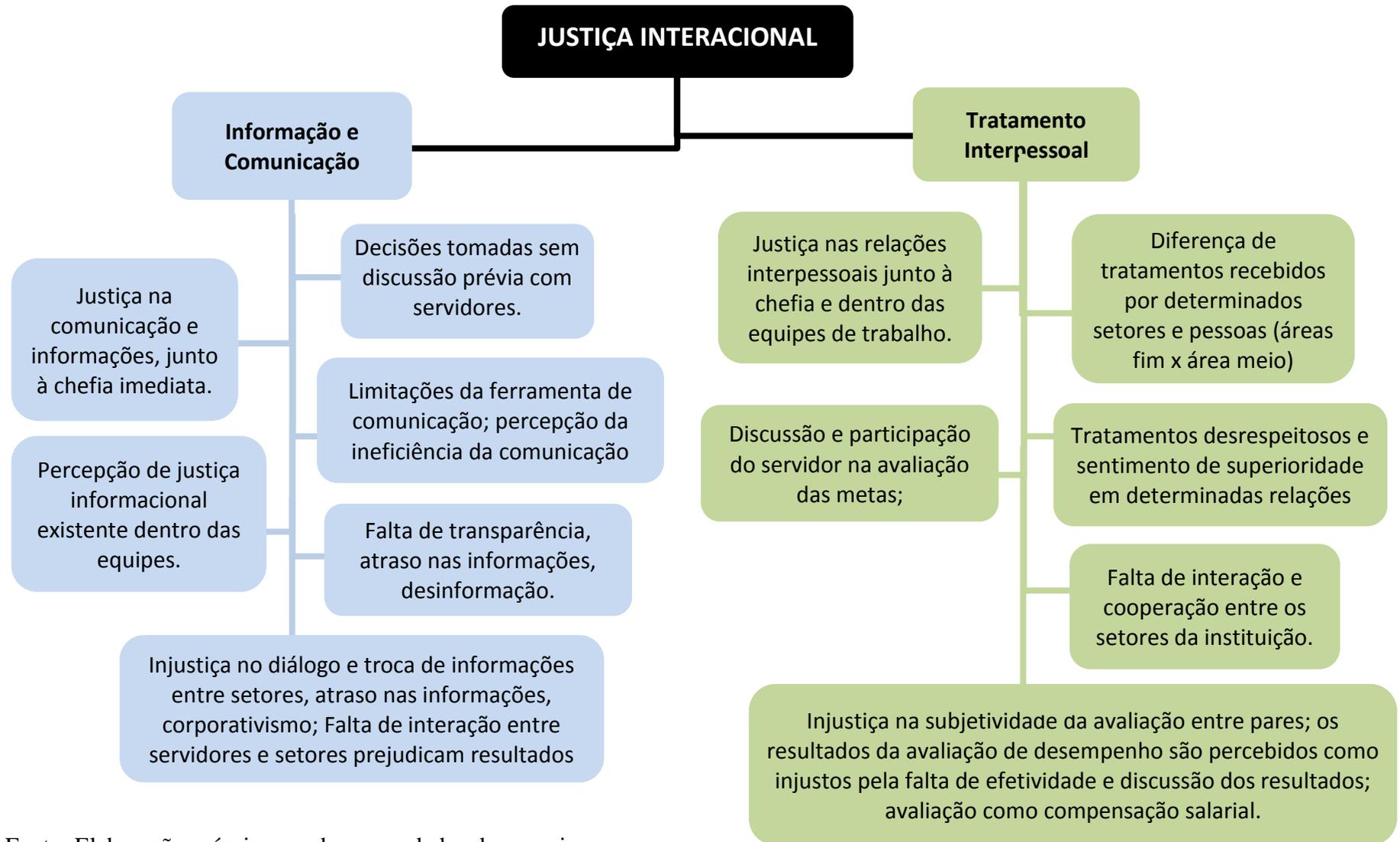
Corroborando com o resultado do grupo focal, a percepção da ineficiência da comunicação e a falta de informações na instituição foi unânime. Muitos problemas mencionados, como a falta de uma sistemática de comunicação padrão, ferramentas de comunicação insuficientes, pouca discussão e reunião com os servidores e a falta de transparência, acabam por gerar atraso nas informações e o sentimento de desinformação geral, o que contribui para a percepção de injustiça do servidor. Esse comportamento se reflete, também, nas relações e diálogos entre setores da instituição, que são caracterizados pela dificuldade de interação e cooperação, atrasos nas informações e corporativismo, que afetam negativamente nas atividades dos setores e nas relações interpessoais dos servidores.

Ainda nesse quesito de diálogo e comunicação, foi constatado que a troca de informações e a comunicação entre os entrevistados e suas chefias imediatas (vice-diretorias), no que dizem respeito às suas atividades e responsabilidades, ocorrem de maneira eficiente e justa. Diferente do resultado no item anterior, a negociação junto aos superiores foi relatada como um processo saudável, onde existe a preocupação do retorno e até consultas em relação a decisões a serem tomadas. Apenas um dos participantes pontuou a ineficiência na comunicação de mudanças na legislação e decisões, originadas das instâncias governamentais.

Por fim, foi analisada a questão das relações interpessoais, onde resultou na percepção geral de injustiça dos servidores pelo tratamento privilegiado recebido por determinadas pessoas e/ou setores, principalmente da área finalística, proporcionando privilégios de oportunidades e facilidades na realização de atividades. Foi mencionado, também, que existem muitas diferenças, com relação aos setores, em virtude do comportamento do superior imediato que é mais ou menos rigoroso, facilita ou dificulta as relações interpessoais, além do tratamento desrespeitoso e o sentimento de superioridade existente em determinadas pessoas e/ou áreas, que provocam o sentimento negativo nas relações organizacionais.

Em relação à avaliação de desempenho, a percepção de injustiça referente os resultados foi unânime entre os participantes. Assim como foram citadas falhas na construção do processo de avaliação, nos resultados não foi diferente, e muitos problemas também foram mencionados como a falta de efetividade, a subjetividade do instrumento, a falta de discussão dos resultados, a utilização da avaliação como compensação salarial, entre outras, como razões para o sentimento de injustiça.

Figura 11 - Resumo - Resultado Percepção de Justiça Interacional



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa

4.2. Considerações Finais

O ambiente social que constitui as organizações é formado a partir das relações de trocas que ocorrem no sentido de atingir os objetivos e resultados pretendidos pela organização, e esses processos de troca possuem características peculiares que geram afeto, motivação, comportamentos que não podem ser previstos a menos que esse processo seja entendido (ADAMS, 1965). Nesse contexto, o fator “justiça” possui um caráter determinante na saúde e desenvolvimento dessas relações, uma vez que estão na base dos sentimentos e comportamentos das pessoas em suas interações com a organização.

Fundamentada nesse construto, a presente pesquisa realizou a coleta de dados através de grupos focais e entrevistas com o objetivo de conseguir informações sobre a percepção de justiça dos servidores do IGM/Fiocruz BA, nas relações de troca e no ambiente institucional no qual estão inseridos. A partir dos dados coletados e do conhecimento gerado pelas informações levantadas é possível perceber a importância e o impacto que a percepção de justiça (ou a falta desta) tem para as relações de trabalho, influenciando diretamente na qualidade de vida na organização, assim como nos seus resultados.

4.2.1. Impactos para a Organização Pesquisada

Conforme Tornblomand e Kazemi (2015), em ambientes organizacionais, tanto os subordinados quanto os superiores concordam que uma alocação justa de resultados é realizada se estes foram calculados com base em contribuições mutuamente determinadas e respeitosamente executadas. Dessa maneira, percebe-se que as três dimensões perpassam entre si e se influenciam mutuamente.

No contexto do IGM/Fiocruz BA estudado, a questão da justiça organizacional em termos de remuneração, benefícios, e de processos e decisões políticas que ocorrem no âmbito governamental, exercem impactos na percepção de justiça do servidor, mas são determinados por leis e decretos, cuja construção e controle estão fora das possibilidades de atuação direta da gestão e dos servidores da Fiocruz. Dessa maneira, o campo de atuação do gestor público, ao buscar a percepção de justiça organizacional, fica restrito aos fatores relacionados às questões de âmbito institucional, que, por reflexo, podem também influenciar a percepção de justiça do servidor sobre os aspectos políticos legais mencionados.

Partindo dessa discussão, e da análise dos dados sobre aspectos que constituem a percepção de justiça distributiva, foi possível verificar que os participantes, de maneira geral, percebem como justas as retribuições recebidas nas suas relações de trabalho no IGM/Fiocruz BA. No entanto, o acúmulo de responsabilidades e a deficiência na distribuição de atividades entre as diversas funções e setores do IGM/Fiocruz BA, associados à política de impedimento do reajuste salarial, tem forte impacto e tende a comprometer essa percepção de justiça distributiva dos servidores.

Nas entrevistas o sentimento de justiça dessa dimensão se deu na mesma direção do grupo focal, salientando que, no que concerne à razão entre investimento e retribuição, os chefes de setor demonstraram, com unanimidade, o sentimento de justiça, percepção que pode ter sido influenciada pelo recebimento de valor diferenciado na remuneração, a gratificação DAS, pelo exercício da função em confiança. Em contrapartida, os chefes de setor mencionaram como injusta a dificuldade de responsabilização do servidor na realização do trabalho, resistência que pode ser vista como um resultado negativo da percepção de injustiça desses servidores na distribuição de obrigações, demonstrada no parágrafo anterior.

Esse problema identificado, da distribuição de responsabilidades e atividades, pode ser observado, também, como um reflexo da injustiça percebida na dimensão processual na instituição, ou seja, a baixa participação dos servidores em decisões tomadas pelas instâncias superiores referente a construção de processos e planejamentos dos setores. Conforme demonstrado por Thibaut e Walker (1975), a falta de controle e o poder de decisão do trabalhador sobre os processos que determinam a distribuição de resultados/atividades, pode levar ao sentimento de injustiça desses trabalhadores junto à organização, principalmente quando se tratarem de distribuição de resultados negativos e/ou tarefas desiguais.

Em contraste com essas informações, foi verificado que em relação aos processos de decisão e realização de suas atividades e obrigações, os servidores possuem uma percepção de justiça junto às chefias imediatas, assim como, na pactuação de metas na avaliação de desempenho, pois conseguem decidir junto com o superior, além de terem autonomia para agir na execução da função. Isso demonstra que a desigualdade na distribuição de obrigações mencionada, um dos principais fatores que afetam a percepção de justiça dos servidores, ocorre no âmbito dos diferentes setores, uma vez que dentro da própria equipe, e no que diz respeito às atividades inerentes do setor, os servidores entendem como justa a determinação das atividades e responsabilidades.

Dessa maneira, conhecer a percepção de justiça dos servidores em relação aos processos decisórios e procedimentos que determinam oportunidades, obrigações, distribuição de recursos, é de grande vantagem para o gestor na busca de melhorias das relações institucionais. A partir desse conhecimento, é possível identificar entraves que prejudicam o desenvolvimento de atividades, e atuar no sentido de solucionar questões que trazem prejuízos aos resultados da instituição, como, por exemplo, a dificuldade de responsabilização mencionada pelas chefias. A partir das informações dadas pelos participantes da pesquisa é possível traçar estratégias para ampliar a participação dos servidores na construção de processos e nas decisões que irão afetar os diferentes setores, aumentando a interação entre eles, e estimulando o comprometimento dos servidores.

Em relação à justiça nos processos e decisões no âmbito da Fiocruz, assim como na dimensão distributiva, existem trâmites decisórios e procedimentos de âmbito governamental que são determinados por lei e normas pré-estabelecidas, restringindo o poder de atuação dos gestores aos processos e decisões que ocorrem dentro do controle da instituição. Apesar de limitada pela lei, a ação discricionária da gestão possui um impacto determinante na percepção de justiça processual dos servidores. Um exemplo foi a percepção de que a Fiocruz se manteve numa situação orçamentária mais confortável, diante do contexto de contingenciamento das políticas públicas, tendo em vista sua capacidade de articulação política e de gestão.

Em contrapartida, no que diz respeito ao funcionamento de normas e instâncias deliberativas existentes na Fiocruz, apesar de fundamentadas numa filosofia de atuação democrática e participativa, muitas críticas negativas foram externadas pelos participantes da pesquisa. Ficou demonstrado que, na prática, existem distorções desse sistema democrático que resultam na falta de espaço e oportunidade de participação das unidades regionais, na monopolização dos processos e no desestímulo às tentativas de participação das decisões, inclusive nos comitês regionais, afetando a percepção de justiça processual, o que acaba por motivar respostas negativas dos servidores aos comandos e decisões institucionais.

O forte componente político existente nas decisões tomadas pelas Diretorias, tanto nacional como regional, e nos processos institucionais, foi uma das principais causas do sentimento de injustiça processual que levam a distorções e desigualdades de tratamento e suporte dado às unidades, setores e servidores. Como uma resposta a essa dinâmica, foi criado o FUR – Fórum das Unidades Regionais, onde acontecem encontros dos representantes das Unidades Regionais que se situam fora do Rio de Janeiro, para se reunir e discutir estratégias

que visam o fortalecimento na atuação, no poder de negociação e no desenvolvimento dessas unidades.

Diante das discussões realizadas e dos dados coletados, foi possível verificar que a participação e poder de decisão do servidor da Fiocruz, assim como sua percepção de justiça processual, diminui a medida de se elevam, dentro da estrutura organizacional, os níveis hierárquicos de determinação dos processos decisórios. Nesse sentido, torna-se importante a construção de mecanismos e estratégias para participação justa dos indivíduos nos procedimentos alocativos e decisões em assuntos de interesses comuns. Para que essa participação traga identificação e compromisso com os resultados, segundo Leventhal (1980), os processos devem ter requisitos como, consistência das regras, ausência de interesses pessoais, veracidade das informações, transparência, representatividade dos envolvidos no processo decisório, correção e modificação das decisões injustas,

Dentre os procedimentos analisados, o processo de avaliação de desempenho, que não contou com a participação do servidor na sua formulação, foi bastante discutido pelos participantes e espelhou um fator positivo a respeito da possibilidade de negociação e pactuação de metas e prazos, e outros negativos relacionados à avaliação de pares, cuja ferramenta possui distorções nas atribuições de notas, além de permitir que a subjetividade interfira na avaliação, levando a situações de corporativismo (que ocorre com mais frequência) ou retaliação (exemplos de casos pontuais). A partir desses dados, mostra-se relevante a realização de uma pesquisa e reavaliação mais detalhada sobre o do processo de avaliação, com a participação do servidor, visando a implementação de melhorias e o resultado efetivo e real que se pretende atingir.

Outro procedimento analisado, o processo de recrutamento e seleção, também foi bastante criticado e percebido como injusto, tendo em vista a desconexão dos instrumentos do processo (edital, prova, etc.) com a realidade de trabalho na Fiocruz. Nesse aspecto, é de crucial importância a investigação e consulta junto aos setores interessados as capacidades, habilidades e conhecimentos requeridos por um futuro aspirante ao cargo, de maneira a suprir as necessidades de pessoal dos setores e evitar futura resistência, ou negação, em relação à atribuição de responsabilidades e atividades.

Por fim, analisando a dimensão da justiça interacional, ficou demonstrada a indisponibilidade e a falta de transparência das informações, tanto na direção vertical, das instâncias superiores para inferiores, como horizontalmente, entre setores. As informações, muitas vezes, não chegam ao destino interessado, ou chegam atrasadas e não alcançam a todos,

demonstrando problemas de eficácia nos sistemas de comunicação, seja pelo desinteresse das partes em informar/justificar, seja pelo mal funcionamento dos instrumentos de comunicação, promovendo o sentimento de injustiça entre os servidores. Decisões unilaterais sem consulta ou discussão prévia, comunicação restrita a e-mails, e principalmente, a falta de interação entre servidores e setores, foram pontuadas como fatores que dificultam o trabalho e desestimulam o servidor na busca de soluções, prejudicando os resultados.

Essa dinâmica da dimensão interacional prejudica, também, a questão processual, uma vez que, as informações represadas e as mudanças não previamente discutidas geram ineficiência e resistência do indivíduo em se adaptar ou se atualizar aos novos processos. A avaliação de desempenho também traz essa falha na comunicação e interação, uma vez que a avaliação das metas e dos pares é realizada individualmente, e não se faz uma discussão, dentro da equipe, a respeito dos resultados alcançados, ou das justificativas para esses resultados, e o que pretende melhorar, demonstrando uma utilização incompleta do instrumento e a perda da possibilidade de agregar valor, e melhorar as relações interacionais.

Na mesma direção, o componente interpessoal da justiça interacional foi caracterizado pela existência de componente político, privilégio, tratamento desrespeitoso e oportunidades desiguais dispensadas às diferentes indivíduos e áreas na instituição, gerando um sentimento de injustiça e dificultando a participação de outros servidores que poderiam contribuir na construção dos processos. Importante salientar que esse aspecto foi constatado tanto nas relações interpessoais que ocorrem verticalmente, entre as instâncias superiores e os diferentes setores, como nas relações entre setores. Dessa forma, mostra-se a necessidade de ações para reformulação do sistema de comunicação institucional que, amparado e aplicado pela Diretoria, incentive os setores a utilizarem de forma contínua, transparente e democrática, a comunicação e informação em suas atividades de trabalho, em especial se impactam outros indivíduos, buscando melhorar a interação e o tratamento interpessoal entres os diversos setores.

4.2.2. Contribuições para a Administração de Pessoas no Serviço Público

A necessidade de pesquisas na área de gestão pessoas do serviço público, assim como deficiências nas normas e regulamentos que norteiam os processos e relações de trabalho nas instituições públicas, evidenciadas em diversas pesquisas, ficam ainda mais explícitas quando se busca informações sobre a questão da justiça organizacional no ambiente laboral do servidor

público (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; SCHIKMANN, 2010; VIEIRA et al, 2011; BATTISTELLA; SCHUSTER; DIAS, 2012; JESUS; ROWE, 2015).

Nesse sentido, o presente estudo ao investigar o IGM/Fiocruz BA, conseguiu trazer informações importantes para a gestão de pessoas nas instituições públicas, referentes à justiça organizacional. Dentre dos aspectos discutidos e analisados da organização pública estudada, pode-se afirmar de forma mais abrangente que, a despeito das determinações legais às quais está vinculada a possibilidade de atuação do gestor público, existem aspectos processuais e interacionais importantes, de âmbito institucional, que devem ser o foco de atuação desses gestores na busca do comprometimento, da eficiência e dos bons resultados desejados pela instituição.

Referente ao aspecto relacionado a distribuição dos resultados recebidos, que influenciam a percepção de justiça, e afetam todos os servidores de maneira geral (subordinados à Lei 8.112), questões como, as desigualdades de remuneração existente entre os três poderes da União e a falta de reajuste salarial, podem ser amenizadas com uma gestão justa e participativa de distribuição de responsabilidades e atividades, além da prestação de suporte organizacional em situações de acúmulo de obrigações.

Referente à justiça processual, diante das dificuldades geradas pelas decisões políticas orçamentárias de contingenciamento e cortes orçamentários, fruto de políticas equivocadas do governo e da distribuição desproporcional de recursos entre os poderes da União, ficou demonstrada a importância da capacidade de inovação e articulação do gestor público no sentido de buscar soluções alternativas e parcerias para amenizar os impactos gerados aos processos institucionais e às atividades dos servidores.

Ainda em termos de processos institucionais, é importante o esforço para permitir a participação dos servidores nas decisões e procedimentos que afetam sua qualidade de vida no trabalho, suas rotinas, e seus resultados, pois essa participação gera vínculos, maior aceitação e comprometimento com os procedimentos e resultados. Além disso, problemas identificados em processos como o PAD (Processo Administrativo Disciplinar) e o processo de recrutamento e seleção através de concurso público receberam críticas, sendo percebidos como injustos por motivos como, subjetividade, corporativismo, retaliação e desgaste das relações no caso do PAD, e falta de efetividade, desconexão com o trabalho requerido, no caso do concurso público. São processos de grande importância para o desenvolvimento das atividades nas instituições e que devem ser desenvolvidas de maneira a seguir normas padronizadas, atingir racionalidade, objetividade, independência e possibilitar atuação justa em todas as situações.

4.2.3. Contribuições Acadêmicas

No que diz respeito às contribuições acadêmicas, a pesquisa colabora com a evolução e expansão dos estudos na área de gestão de pessoas no serviço público, em especial sobre o tema da justiça organizacional. O conhecimento do conceito se mostrou fundamental para a compreensão de aspectos que afetam o desempenho, a colaboração e a qualidade de vida no trabalho dos servidores junto à instituição.

Nesse caminho, a pesquisa iniciou com uma investigação e levantamento da produção teórica e acadêmica a respeito de tema de justiça organizacional, enriquecendo a pesquisa, em seguida, com o mapeamento dos principais aspectos políticos e legais, que regem o atual contexto do serviço público federal. Essas informações são de grande importância no sentido de elucidar e buscar o entendimento das principais características que envolvem o funcionamento do contexto laboral do servidor público no Brasil, e que possuem influência determinante nos fatores centrais que definem a percepção de justiça desses servidores.

Outra contribuição acadêmica relevante se deu na utilização do grupo focal como uma técnica de coleta de dados. O processo de realização do grupo focal, desde a construção do roteiro, até a escolha dos participantes e conclusão das discussões dos grupos, se mostrou uma técnica rica para o levantamento das reflexões e na promoção de informações sobre o tema, além da eficiência do ponto de vista do custo benefício e tempo despendido.

5. CONCLUSÃO

A justiça é um elemento de crucial importância na vida em sociedade tendo em vista seu papel central nas relações de troca, direitos, deveres e alocação de recursos, pois, de acordo com a maneira como é percebida, influenciará no comportamento dos indivíduos e na ordem social de determinado grupo, organização, sociedade. Inicialmente abordada pela área da Psicologia Social, logo teve seu estudo ampliado para outras áreas das ciências sociais, e vem ganhando corpo nas últimas décadas através das diversas pesquisas realizadas por autores internacionais e nacionais, como Adams (1965), Cropanzano e Randall (1993), Thibaut e Walker (1975), Leventhal (1980), Bies e Moag (1986), Rego (2001), Souto (2002), Ribeiro e Bastos (2010), Tornblom e Kazemi (2015), Bodocel e Gosse (2015).

Esse crescimento do interesse pelo tema da justiça tem contribuído significativamente para o conhecimento da atuação e dos efeitos que o conceito exerce nos sistemas do mundo do trabalho e das organizações. Como foi demonstrado no presente estudo, as organizações e suas relações do trabalho provaram ser um contexto social rico para a pesquisa da justiça, cujo corpo de investigação tem ajudado os pesquisadores a entender melhor a matriz de práticas organizacionais, atitudes e comportamentos dos funcionários (BODOCEL; GOSSE, 2015).

Assim, considerando a importância estratégica que a área representa para a eficiência na gestão das organizações e, por conseguinte, na melhoria dos resultados das instituições públicas no atendimento às demandas sociais, o presente estudo, motivado pelas observações e experiência empírica realizadas pela pesquisadora, buscou investigar a inquietação e insatisfação de servidores públicos em relação aos aspectos ligados ao tema da justiça organizacional. Para isso, trouxe a discussão do tema no âmbito da administração pública partindo do seguinte questionamento, “Diante do contexto político e legal do serviço público federal brasileiro, e o impacto no cotidiano do servidor público federal, qual a percepção de justiça organizacional entre os servidores do IGM/Fiocruz BA? ”.

Buscando esclarecer a indagação, objetivo geral desse estudo, foram estabelecidos objetivos específicos e pressupostos que nortearam os caminhos escolhidos para o planejamento das coletas de dados da pesquisa, cujos resultados foram analisados a luz do referencial teórico explorado, respondendo ao objetivo principal deste trabalho. Nesse caminho, a pesquisa iniciou com uma busca sobre a produção teórica e acadêmica a respeito de tema de justiça organizacional, seguindo com o mapeamento dos principais aspectos políticos, legais, que

regem o atual contexto do serviço público federal e possuem influência na percepção de justiça dos servidores, complementando com uma breve contextualização dos sistemas de governança e processos institucionais.

Para coletar os dados que permitiram alcançar os objetivos específicos, foi utilizada a técnica do grupo focal junto aos servidores sem cargo de chefia, numa primeira etapa, e, no segundo momento, foram realizadas entrevistas individuais com chefes de setor. Após a interpretação das informações coletadas nas duas etapas através da técnica da análise de conteúdo, foi possível constatar, referente ao primeiro objetivo específico, que os servidores entrevistados percebem justiça no regime de contrato estatutário que regem suas relações com a instituição. Apesar dos pontos negativos citados pela comparação com vantagens do contrato regido pela CLT, a estabilidade, e os benefícios proporcionados por esta (segurança, qualidade de vida, investimento na carreira, possibilidade de busca dos direitos, etc) são determinantes para uma consciência de justiça nas relações contratuais de trabalho.

Em contrapartida, com relação ao plano de previdência ficou demonstrado o sentimento unânime de injustiça, pois, independente do regime contratual, mudanças unilaterais realizadas pelos poderes governamentais causam prejuízos aos planos. Esse contexto, traz a percepção de injustiça e indignação dos servidores, principalmente quando são vistos como resultados das políticas equivocadas e da distribuição desproporcional do orçamento entre os poderes da União. Essa má utilização de recursos leva às contingências e dificultam as atividades e a qualidade do serviço na instituição, mesmo com a capacidade de articulação e gestão da Fiocruz para estabelecer soluções alternativas. Nesse sentido, verificou-se que a centralização na gestão orçamentária e nos processos decisórios de governo, que contam com uma pequena, ou quase nenhuma, participação do servidor, é um obstáculo ao planejamento de longo prazo, à eficiência e à percepção de justiça do funcionalismo.

Em relação à investigação do segundo objetivo específico, ficou demonstrado que os servidores do IGM/Fiocruz BA, percebem como justa as retribuições (salários e benefícios) recebidas. Essa percepção de justiça foi confirmada a partir da constatação, pelo servidor, de que sua retribuição é compatível, e em alguns casos superior, com a retribuição recebida pelos pares do Poder Executivo e do mercado de trabalho privado, mesmo com a falta do reajuste salarial, e considerando o aumento das responsabilidades do servidor. Entretanto, é importante observar que na investigação foi verificado o desequilíbrio na distribuição de obrigações e responsabilidades entre pessoas e setores do IGM/Fiocruz BA, distorção que influencia negativamente a percepção de justiça distributiva, uma vez que servidores com semelhantes

salários estão assumindo diferentes níveis de responsabilidade e obrigações na instituição. As remunerações diferenciadas recebidas pelos Poderes Legislativo e Judiciário também foram extremamente criticadas pelos servidores, não pelo sentimento de insuficiência no próprio salário, mas pelo fato daqueles receberem retribuições que demonstram privilégios, uma situação fora da realidade do mercado de trabalho brasileiro.

Na sequência, foram analisados os objetivos de identificar a percepção de justiça referente os processos decisórios e procedimentos institucionais, e os fatores interacionais que afetam a percepção de justiça dos servidores. No que tange a processos, foi relatada a existência, tanto na Fiocruz como no IGM/Fiocruz BA, de instâncias deliberativas baseadas numa atuação democrática, no entanto, na prática, a participação fica comprometida diante de dificuldades e empecilhos enfrentados pelo servidor, seja pela falta de oportunidade de participação para as minorias, seja pela atuação de grupos com forte componente político e corporativista, ou pela manipulação e controle da participação, contribuindo para a falta de estímulo na atuação do próprio servidor, além da ocorrência de decisões unilaterais que não passam pelos comitês mas influenciam diretamente nos processos. Mesmo em relação a assuntos e decisões que influenciam diretamente os processos nos seus setores, os servidores que participaram do grupo focal não percebem justiça na participação, apenas as chefias entrevistadas perceberam justiça nesse aspecto, tendo em vista estarem diretamente ligadas aos órgãos de decisão superiores.

No entanto, nas questões que envolvem processos e decisões relativas às atividades e obrigações do próprio servidor, assim como o estabelecimento de suas metas, ficou demonstrado o alto grau de participação, discussão e negociação junto a chefia imediata, e junto a equipe, espelhando que a participação e poder de decisão do servidor, assim como sua percepção de justiça processual, diminui a medida de se afastam dos níveis hierárquicos responsáveis pela determinação e gestão dos processos decisórios. Contudo, é importante salientar que tanto no grupo focal, como nas entrevistas, foi relatado o movimento da atual gestão no sentido de estimular e a participação dos servidores nos processos decisórios e na construção do planejamento da instituição, de maneira a eliminar a percepção de gestão centralizadora e autocrática, e trazendo para a prática a cultura da participação.

Assim como ficou demonstrado em relação à justiça processual, as relações interacionais e a disponibilização de informações para os servidores do IGM/Fiocruz BA ficam prejudicadas na proporção em que aumentam o distanciamento entre as partes. Isso fica demonstrado na medida em que a comunicação de decisões tomadas pelo corpo gestor da instituição, por vezes, não é discutida ou consultada previamente junto aos servidores afetados. Soma-se a esse fato,

a falta de transparência, o atraso nas informações, e as críticas proferidas em relação a insuficiência de ferramentas de comunicação, que não considera as características específicas das diferentes funções e setores. Esse sentimento de desinformação e injustiça, ocorre tanto em relação ao corpo Gestor, como em relação aos demais setores da instituição, um aspecto da justiça interacional que não foi identificado nos estudos teóricos pesquisados, posto que os autores enfatizam as relações superior e subordinado como fator que afeta a percepção de justiça do trabalhador. Entretanto, a falta de interação, da troca de informações e a falta de cooperação entre setores e servidores também dificultam o trabalho realizado.

Outro fator que prejudica o aspecto interacional da justiça na instituição, é a constatação da diferença no tratamento interpessoal em relação a valorização, respeito, oportunidades, recebida por determinadas pessoas e/ou setores, principalmente da área finalística, em detrimento de outros, e esse tratamento diferenciado tende a contribuir para o corporativismo, aumentar as distancias entre profissionais e diminuir a interação e cooperação entre estes. Além disso, a falta de padronização e transparência nas decisões das diferentes chefias/setores em relação às oportunidades de capacitação, licenças, e outras vantagens, trazem desconfiança e reações negativas na atribuição de obrigações entre os servidores. Em contrapartida, ficou demonstrada a percepção de justiça entre os servidores do IGM/Fiocruz BA, no que diz respeito às relações interacionais desenvolvidas junto à chefia imediata e dentro das equipes de trabalho.

Dessa maneira, analisando as categorias estabelecidas, chega-se ao objetivo da pesquisa, verificando que os aspectos voltados para a percepção da justiça distributiva se mostraram presentes na pesquisa, enquanto que àqueles relacionados à percepção de justiça processual e interacional apresentaram dificuldades em diversos pontos analisados, sendo criticados negativamente pelos participantes tanto do grupo focal como das entrevistas. Esse resultado demonstra que a promoção da percepção justiça organizacional no IGM/Fiocruz BA, apesar de ser afetada pelos aspectos políticos legais, depende sobremaneira de ações do corpo Diretor em conjunto com as equipes de trabalho no sentido de estabelecer uma cultura que possa promover a troca de informações, o comportamento participativo e o tratamento justo na instituição.

Dessa maneira, no que concerne as contribuições para as relações de trabalho no IGM/Fiocruz BA, a presente investigação trouxe aspectos determinantes sobre a percepção de justiça e injustiça dos servidores para com a organização que devem ser pontos de reflexão e indicativo de mudanças no sentido de estabelecer melhorias na qualidade das relações e trocas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o presente estudo sugere, a partir dos pontos de discussão e dos impactos na instituição, demonstrados na pesquisa, a criação de grupos de

discussão para elaboração de estratégias que possam aumentar o poder de participação dos servidores, tornar as informações mais democráticas e diminuir as diferenças entre os setores, melhorando a interação nas relações interpessoais.

Por fim, uma limitação da pesquisa se deu na coleta de dados para análise das diferentes percepções de justiça, pois foi restrita a participação de servidores que ocupam o cargo de pesquisadores na instituição. Além disso, a discussão sobre o processo de recrutamento e seleção e o PAD ficou limitada aos entrevistados, uma vez que os temas surgiram após a avaliação do conteúdo dos grupos focais. Como sugestões, os resultados da pesquisa remetem ao aprofundamento do tema através de investigações que apresentem a relação entre os aspectos da justiça organizacional estudados e variáveis de comprometimento e cidadania organizacional, além da ampliação do estudo para outras instituições públicas.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.S. Inequity in Social Exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, v. 2, p. 267-299, 1965. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)>. Acesso em: 09/06/2018.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443-453, dezembro, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>> Acesso em: 10/ 10/ 2017.
- BATTISTELLA, L. F.; SCHUSTER, M.S.; DIAS, V. V. Análise da Evolução das Publicações do Tema Justiça Organizacional no Brasil: um Estudo Bibliométrico nos Eventos da ANPAD e do SEMEAD. **Estudos do ISCA**, n.4, 1-17, 2012. Disponível em:<<http://revistas.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/2026/1892>>. Acesso em: 13/11/2017.
- BIES, R. J.. Interactional Justice: Looking Backward, Looking Forward. In: CROPANZANO, R. S.; AMBROSE, M. L. (Org.). **The Oxford Handbook of Justice in the Workplace**. New York: Oxford University Press, 2015. p. 89-107.
- BODOCEL, R.; GOSSE, L. (2015). Procedural Justice: A Historical Review and Critical Analysis. In: CROPANZANO, R. S.; AMBROSE, M. L. (Org.). **The Oxford Handbook of Justice in the Workplace**. New York: Oxford University Press, 2015. p. 51- 88.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, vol. 2 nº 1, p. 68-80, janeiro/2005.
- BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em: 16/02/2018.
- BRASIL, **Decreto nº 8.932 de 14 de dezembro de 2016**. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/decreto/D8932.htm>. Acesso em: 14/02/2018.
- BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 20/02/2018.

BRASIL. **Lei 10.180 de 06 de fevereiro de 2001**. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10180.htm>. Acesso em: 20/02/2018.

BRASIL. **Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em: 20/02/2018.

CAMARGO, T. A. Gestão de recursos humanos no governo federal: reflexões sobre avanços (?) e desafios. In: V CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2012, Brasília. **Anais eletrônicos...**Brasília: 2012. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/107-GESTÃO-DE-RECURSOS-HUMANOS-NO-GOVERNO-FEDERAL-REFLEXÕES-SOBRE-AVANÇOS-E-DESAFIOS.pdf>> Acesso: 20/05/2018.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n.1, p. 13-18, jan. /abr., 2014. Disponível em:<<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/10000>>. Acesso em 16/11/2017.

CROPANZANO, R. S.; AMBROSE, M. L. (2015). Organizational Justice: Where We Have Been and Where We Are Going. In: CROPANZANO, R. S.; AMBROSE, M. L. (Org.). **The Oxford Handbook of Justice in the Workplace**. New York: Oxford University Press, 2015. p. 3-14.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, dezembro, 2004. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216/1859>>. Acesso em: 20/11/2017.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista Adm. São Paulo**, v.41, n.4, p. 431-441, out. /nov. /dez. 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16959/o-impacto-de-percepcoes-de-justica-em-tres-bases-de-comprometimento-organizacional/i/pt-br>>. Acesso em: 11/10/2017.

FIOCRUZ, Fundação Oswaldo Cruz. VII Congresso Interno: **Relatório Final**. Rio de Janeiro, 2016.

FIOCRUZ, Fundação Oswaldo Cruz. **Relatório de Gestão Fiocruz 2017**.Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico - Cogepplan/Fiocruz. Rio de Janeiro, 2018.

FOGACA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p.

759-775, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395126953>>. Acesso em: 20/10/2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2002000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em, 05 set. 2017.

IGM, Instituto Gonçalo Moniz. **Manual da Organização – IGM**. Salvador, 2006.

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, p. 211-218, 2015.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Justiça Organizacional percebida por professores do ensino básico, técnico e tecnológico. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** (Online), v. 15, p. 172-200, 2014.

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

LEVENTHAL, G.S. (1980). What should be done with Equity Theory? In: GERGEN K.J., GREENBERG M.S., WILLIS R.H. (Org.) **Social Exchange: Advances in Theory and Research**. Boston, MA. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2>. Acesso: em 20/04/2018.

LIMA, M. C. S. **Avaliação de impacto das ações de capacitação no trabalho dos servidores de uma instituição pública de ensino superior**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2016.

MENDES, M. J. **Sistema Orçamentário Brasileiro: planejamento, equilíbrio fiscal e qualidade do gasto público**. (Textos para Discussão, n° 39). Brasília, DF: Senado Federal, 2008. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-39-sistema-orcamentario-brasileiro-planejamento-equilibrio-fiscal-e-qualidade-do-gasto-publico/view>> Acesso em: 20/02/2018.

MP. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Institucional: Secretaria de Gestão de Pessoas, 2018. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/unidades/secretaria-de-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 04/04/2018.

OCDE. Fortalecendo a reforma da gestão de recursos humanos no governo federal brasileiro, in **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal** (Portuguese version), OECD Publishing, Paris, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/9789264086098-7-pt>>. Acesso em: 21/05/2018.

OLIVEIRA D. C. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista de Enfermagem da UERJ**, 16, 569-576, 2008. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf>>. Acessado em: 01/03/2018.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus Group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-81, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43410/gestao-por-processos--configuracoes-em-organizacoes-publicas/i/pt-br>>. Acesso em, 11/04/2018.

PALOTTI. P.; FREIRE, A. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. In: FREIRE A.; PALOTTI. P. (Org.). **Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas**. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1306>>. Acesso em: 10/03/2018.

PORTO, V.; CAETANO, M. A. A previdência dos servidores públicos federais: um regime sustentável? In: FREIRE A.; PALOTTI. P. (Org.). **Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas**. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1306>>. Acesso em: 10/03/2018.

PRESTES, L. I. N.; MENDONÇA, H.; FERREIRA, M.C. Por que a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos. **Rev. Fragmentos de Cultura**, v. 23, n. 3, p. 319-333, 2013.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000200004&lng=en&nrm=iso> Acesso em 20 out. 2017.

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. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 de nov. 2017.

SANTOS, A. R. Sistemas de remuneração, justiça e suporte organizacional, Capítulo 5. In: CAMÕES, M. R. S; PANTOJA, M. J; BERGUE, S. T (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M; MESQUITA, J. M. C. As dimensões teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa. In: SOUZA, E. M. (org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014, p. 125-156.

TORNBLOM, K.; KAZEMI, A. (2015). Distributive Justice: Revisiting Past Statements and Reflecting on Future Prospects. In: CROPANZANO, R. S.; AMBROSE, M. L. (Org.). **The Oxford Handbook of Justice in the Workplace**. New York: Oxford University Press, 2015. p. 3-14.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis**, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000300013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20/11/2017.

VIEIRA, C. B. V. *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADM Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 10/01/2018.

THIBAUT, J; WALKER, L. A Theory of Procedure. **California Law Review**, v.66, p. 541-566, 1978. Disponível em: <<http://scholarship.law.berkeley.edu/californialawreview/vol66/iss3/2>>. Acesso em: 15/05/2018.

APÊNDICE A - Matriz de Planejamento da Pesquisa

Quadro - Matriz de Planejamento da Pesquisa

Tema: Justiça Organizacional		Objeto de Estudo: Percepção de justiça organizacional de servidores públicos	
Problema	Pressupostos	Objetivo geral	Objetivos específicos
Diante do contexto político e legal do serviço público federal brasileiro, e o impacto no cotidiano do servidor, qual a percepção de justiça organizacional entre os servidores do IGM/Fiocruz BA?	1. A demasiada centralização na gestão, e a rigidez burocrática da legislação que rege os direitos e deveres do servidor público, são um desafio para a percepção de justiça organizacional;	O objetivo geral do presente projeto consiste em analisar a percepção de justiça organizacional entre os servidores públicos do Instituto Gonçalo Moniz/Fiocruz BA (IGM/Fiocruz BA).	a) Identificar a percepção de justiça organizacional entre servidores do IGM/Fiocruz BA, referente aspectos legais do serviço público como regime contratual, regras da aposentadoria, e a política orçamentária;
	2. As mudanças nas regras de aposentadoria, afetam e influenciam na percepção de justiça organizacional dos servidores públicos;		b) Levantar a percepção de justiça organizacional entre servidores do IGM/Fiocruz BA quanto à retribuição e resultados (salários e benefícios) recebidos;
	3. As diferenças entre benefícios e remunerações recebidas pelos servidores públicos federais limitam a percepção de justiça distributiva dos funcionários do IGM/Fiocruz BA, principalmente comparando com a remuneração de pares em outras esferas e órgãos do governo federal;		c) Identificar a percepção de justiça dos servidores do IGM/ Fiocruz BA, referente aos processos decisórios e procedimentos que determinam o estabelecimento de metas e responsabilidades, na instituição, avaliação de desempenho, entre outros;
	4. Os servidores sem função de gestão não possuem poder de participação nas decisões centralizadas na figura do Gestor Público que concentra informações e deliberações, afetando a percepção de justiça processual e informacional.		d) Identificar os principais fatores dentre aspectos das relações interpessoais e informacionais que afetam a qualidade nos processos e influenciam na percepção de justiça organizacional;
	5. As dimensões de justiça organizacional processual e interacional são as menos percebidas entre os funcionários do IGM/Fiocruz BA.		

APÊNDICE B – Convite para participação na aplicação do Grupo Focal

Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração
Núcleo de Pós-Graduação em Administração



Prezado (a) colega, boa tarde!

Meu nome é Manuela Senna, ocupo o cargo de Analista em Gestão de Saúde no Serviço de Infraestrutura do IGM/Fiocruz BA. Estou cursando o mestrado profissional em administração, na Universidade Federal da Bahia, e é com muito prazer que venho convidá-lo para participar de um grupo focal para coleta de dados da minha pesquisa.

O título da pesquisa é “Percepção de justiça organizacional: um estudo entre servidores do Instituto Gonçalo Moniz - Fiocruz BA”, cujo principal objetivo é identificar a percepção de justiça organizacional dos servidores do IGM/Fiocruz BA. Essa etapa da pesquisa busca coletar dados através de dois Grupos Focais com servidores da instituição, pois, através da interação e do debate aberto, será possível o conhecimento das percepções, opiniões e sentimentos dos participantes referente ao tema, que é de grande importância para a busca da melhoria nas relações de trabalho na instituição.

Dessa forma, gostaria de convidá-lo, para participar no grupo focal que se realizará no dia 13/04/2018, sexta-feira, das 09:00h às 11:00 h, na sala de videoconferência localizada no Pavilhão Aloízio Prata, do IGM/Fiocruz BA.

Solicito que, por favor, **confirme sua presença ou informe a impossibilidade de participação** respondendo este e-mail.

Desde já agradeço, e conto com a sua valiosa presença, e caso precise tirar alguma dúvida, estou à disposição conforme contatos abaixo:

E-mail: manuela.senna@bahia.fiocruz.br, manusenna@hotmail.com.

Telefone: (71) 98878-3452

Atenciosamente,

Manuela Senna

APÊNDICE C – Roteiro para condução do Grupo Focal



Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração
Núcleo de Pós-Graduação em Administração



ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL

I. ACOLHIMENTO

- Boas vindas;
- Apresentação do pesquisador/moderador e do observador que irá auxiliar nas anotações e gravação de áudio;
- Esclarecimento do objetivo da reunião e a sua duração;
- Declaração do objetivo da pesquisa, explicando a importância do tema a ser discutido;
- Solicitação de autorização para registrar em áudio e informar sobre a utilização, análise e divulgação dos resultados, esclarecendo sobre o anonimato e a confidencialidade dos dados dos participantes;
- Leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e assinatura pelos participantes;
- Coletar os dados demográficos dos respondentes;

Apresentação dos participantes (nome, setor que trabalha e função que ocupa), sendo que essas informações serão importantes na transcrição das falas, mas não serão divulgadas no trabalho final

II. INÍCIO DA SESSÃO DE GRUPO FOCAL:

- Orientações aos participantes sobre a dinâmica adotada para a realização da entrevista, trazendo o conceito, procedimentos e regras básicas da técnica: somente um participante falará por vez, cada participante deverá atentar para não se alongar demasiadamente nas

colocações, evitar conversas paralelas, todos devem dar contribuições e participar, fundamental que haja clareza nas comunicações;

- Inicia-se as perguntas evitando interferências e procurando manter um ambiente de confiança para que o entrevistado possa se sentir à vontade. Importante incentivar ao respondente a explicar suas respostas, a fim de obter certo aprofundamento nas questões, no entanto, o moderador não irá participar das discussões, nem emitir opiniões, apenas esclarecer dúvidas sobre aspectos que não tenham ficado claro para os participantes.

III. QUESTÕES NORTEADORAS

- Para respostas às perguntas os servidores devem iniciar as respostas das questões mais gerais para as mais específicas, permitindo o aprofundamento de tópicos.
- Tempo estimado para cada etapa dos encontros:

Primeiro Grupo Focal

- 1º bloco = 50 minutos;
- 2º bloco + pergunta de fechamento = 60 minutos.

Segundo Grupo Focal

- 3º bloco = 55 minutos;
- 4º bloco + pergunta de fechamento = 55 minutos.

IV. ENCERRAMENTO

- Pergunta de fechamento;
- Declaração da conclusão dos objetivos da reunião;
- No caso da primeira reunião, acertar e confirmar a participação no próximo encontro;
- Agradecer sua participação e se colocar à disposição para esclarecimentos de dúvidas ou comentários;
- Agradecimentos.

PERGUNTAS PARA O GRUPO FOCAL

GRUPO FOCAL - REUNIÃO I				
BLOCO		PERGUNTA	OBJETIVO	TEMPO
BLOCO I – Percepção de justiça referente aspectos Políticos e Legais do Serviço Público.	Identificar a percepção de justiça organizacional entre servidores do IGM/Fiocruz BA referente a novas regras da aposentadoria e a política de restrição orçamentária;	a) Com relação aos benefícios legais (aposentadoria, seguro desemprego, estabilidade, FGTS, PLR etc.) recebidos pelos servidores públicos e pelos trabalhadores celetistas, em sua opinião, que regime de contrato traz maiores vantagens para o trabalhador atualmente? Por quê?	Identificar a percepção de (in) justiça do servidor com o regime/contrato de trabalho no qual está inserido.	10'
		b) Qual a sua percepção referente às regras de aposentadoria válidas para os servidores públicos federais antigos em relação aos novos servidores?	Conhecer a percepção de justiça referente ao regime de previdência do servidor.	10'
		c) Qual a sua opinião sobre o impacto do corte de gastos governamental no trabalho e na rotina do servidor público, especificamente no IGM/Fiocruz BA? As ações tomadas pelo governo, em sua opinião são justas e adequadas?	Descrever e identificar a percepção de justiça referente aspectos das decisões políticas que afetam a rotina do servidor.	10'
		d) Em tempos de crise e de diminuição de gastos, como você percebe a distribuição dos valores do orçamento entre os três poderes e as instituições do Governo Federal?	Descrever e identificar a percepção de justiça referente decisões políticas que afetam a rotina do servidor.	10'
BLOCO II – Percepção de Justiça Distributiva.	Levantar a percepção de justiça organizacional entre servidores do	a) Como você percebe seu salário e benefícios, em comparação com outros servidores públicos federais dos diferentes poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), que exercem cargos e funções equiparadas as suas?	Identificar a percepção de justiça distributiva do servidor, em comparação a servidores de outros poderes da União.	10'
		b) Em sua opinião, dentro do Poder Executivo Federal, servidores de diferentes instituições, mas com a mesma	Identificar a percepção de justiça distributiva do servidor, em comparação aos seus pares.	10'

IGM/Fiocruz BA quanto à remuneração (salários e benefícios) recebidos, comparando com outras entidades públicas, outros poderes da União – legislativo e judiciário e entre pares (internamente, no IGM/Fiocruz BA).	carreira, e semelhantes responsabilidades, recebem salário e benefícios equivalentes? Comente.		
	c) Qual a sua opinião em relação a compatibilidade da sua remuneração (salário + benefícios) em comparação com o mercado de trabalho celetista, para cargos e funções equivalentes ao seu?	Conhecer a percepção de justiça distributiva em relação ao mercado de trabalho celetista.	5'
	d) Qual a sua avaliação sobre a sua remuneração (salário + benefícios), em relação a função, atividades e responsabilidades que você exerce no IGM/Fiocruz BA? Justa e adequada? Justifique.	Conhecer a percepção de justiça distributiva relacionado ao investimento realizado pelo servidor na instituição.	10'
	e) Como você avalia a distribuição de funções e responsabilidades, no IGM/Fiocruz BA, em relação a justiça e adequação? Justifique.	Identificar a percepção de justiça referente à distribuição de obrigações e atividades.	10'
	f) Como você avalia a carga de trabalho e responsabilidades atribuídos ao seu cargo? São compatíveis com outros servidores do IGM/Fiocruz BA, de cargo equiparado ao seu? Comente.	Identificar a percepção de justiça referente à distribuição de obrigações e atividades.	10'
Pergunta de Fechamento	a) Teria algo que não foi abordado, dentro do contexto da justiça organizacional, que vocês julgam que seja importante relatar?	Identificar aspectos da justiça organizacional percebida pelo servidor que não foram abordados nas reuniões do GF.	5'
GRUPO FOCAL – REUNIÃO II			
BLOCO	PERGUNTA	OBJETIVO	TEMPO
Bloco III – Percepção de Justiça Processual	Identificar a percepção de justiça dos	a) O corpo Diretor da Fiocruz leva em consideração, de forma justa, o posicionamento da Administração do IGM/Fiocruz BA, nas decisões tomadas? Comente.	Descrever e identificar a percepção de justiça em relação a construção de processos decisórios na FIOCRUZ.
			10'

	servidores do IGM/Fiocruz BA, referente aos processos, procedimentos como avaliação de desempenho, estabelecimento de metas e responsabilidades na instituição e processos decisórios.	b) Há processos e instâncias deliberativas que viabilizem a participação dos servidores do IGM/Fiocruz BA em decisões superiores que lhes proporcionem oportunidades, obrigações, benefícios e suporte organizacional? Como ocorrem? São realizados de forma justa?	Identificar a percepção de justiça no processo participativo do servidor junto às decisões da Adm. no IGM/Fiocruz BA	10'
		c) Você colabora e participa das decisões e ações realizadas pelos superiores, e que afetam diretamente o seu setor, de forma justa? Comente.	Identificar a percepção de justiça do servidor nos processos decisórios que afetam o setor.	10'
		d) Você tem oportunidade de pactuar suas atividades e responsabilidades com sua chefia imediata de maneira justa e adequada? Justifique?	Identificar a percepção de justiça do servidor nos processos decisórios que determinam suas atividades.	10'
		e) Você possui liberdade suficiente para tomar decisões e fazer o seu trabalho da forma como considera melhor? Por quê?	Identificar a percepção de justiça do servidor nos processos decisórios que determinam suas atividades.	5'
		f) Em relação ao processo de avaliação de desempenho, você tem participação na construção do instrumento de avaliação e na elaboração de suas metas de trabalho? Você percebe justiça organizacional no processo de avaliação de desempenho? Por que?	Descrever e identificar a percepção de justiça do servidor no processo de avaliação de desempenho.	10'
Bloco IV – percepção de Justiça Interacional	Identificar os principais fatores dentre aspectos das relações interpessoais e informacionais que afetam a qualidade nos processos, e influenciam na	a) No IGM/ Fiocruz BA, os servidores são informados, ou esclarecidos referente as decisões superiores que lhes geram vantagens, desvantagens, oportunidades, obrigações e suporte organizacional? Como isso ocorre?	Descrever processos de comunicação em relação a oportunidades e suporte organizacional no IGM/Fiocruz BA, e identificar a percepção de justiça informacional percebida pelo servidor.	10'
		b) Como o acesso a informações necessárias pode contribuir para o bom desempenho das suas funções?	Identificar a percepção de justiça informacional do	10'

	percepção de justiça organizacional.	Como esse processo acontece na Fiocruz? O que você mudaria?	servidor ao realizar as atividades sob sua responsabilidade.	
		c) No IGM/Fiocruz BA, como ocorrem questões referentes a respeito, oportunidades, direitos e suporte organizacional, para as diferentes categorias profissionais (pesquisadores, tecnologistas, analistas, assistentes e técnicos)? Existe equidade?	Identificar a percepção de justiça interpessoal no que diz respeito ao tratamento institucional entre as diferentes categorias profissionais.	10'
		d) No seu setor, como os servidores são tratados pelo superior em relação a respeito, oportunidades, direitos, disponibilidade, e processos avaliativos? Explique.	Descrever e identificar a percepção de justiça interpessoal do servidor dentro das relações de sua equipe de trabalho.	10'
		e) Qual sua opinião, referente a justiça, no processo de avaliação de desempenho no seu setor? Ao final do processo de avaliação, os resultados são discutidos entre a chefia e a equipe? E os resultados geram algum impacto nos processos de trabalho?	Identificar a percepção de justiça interacional do servidor em relação ao processo de avaliação de desempenho.	10'
Pergunta de Fechamento		a) Teria algo que não foi abordado, dentro do contexto da justiça organizacional, que vocês julgam que seja importante relatar?	Identificar aspectos da justiça organizacional percebida pelo servidor que não foram abordados nas reuniões do GF.	5'

APÊNDICE D – Apresentação do Grupo Focal



Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração
Núcleo de Pós-Graduação em Administração



APRESENTAÇÃO DO GRUPO FOCAL

 <p>Universidade Federal da Bahia Mestrado Profissional em Administração Escola de Administração Núcleo de Pós-Graduação em Administração</p> <p style="text-align: center;">PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO ENTRE SERVIDORES DO INSTITUTO GONÇALO MUNIZ FIOCROZ BA</p> <p style="text-align: center;">Mestranda: Manuela Sousa Senna Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester O. Rowe</p> <p style="text-align: center;">Salvador, 2018</p>	<h3 style="text-align: center;">OBJETIVO DA PESQUISA</h3> <p>O objetivo do presente projeto consiste em identificar e analisar a percepção de justiça organizacional entre os servidores públicos do Instituto Gonçalo Muniz/Fiocruz BA (IGM/Fiocruz BA).</p> <p>Justiça Organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo seu foco de estudo as percepções de justiça existentes nas relações entre os trabalhadores e suas organizações (ASSMAR, FERREIRA e SOUTO, 2005).</p>
<h3 style="text-align: center;">OBJETIVO DA PESQUISA</h3> <p>A percepção de justiça organizacional envolve questões como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trocas contratuais, investimento x retorno; • Processos de distribuição de resultados; • Respeito e justiça no tratamento; • Transparência nas informações. <p>Dimensões da Justiça Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distributiva • Processual • Interacional <p style="text-align: right;">(RIBEIRO e BASTOS, 2010)</p>	<h3 style="text-align: center;">INTRODUÇÃO</h3> <p style="text-align: center;">GRUPO FOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • É uma técnica de pesquisa, cujo objetivo é conhecer as percepções, opiniões e sentimentos dos participantes, selecionados de acordo com características predefinidas, e orientadas para o objetivo da pesquisa. • Consiste numa dinâmica em que o grupo promove uma interação social propiciado pelo debate aberto em torno do tema de interesse comum. <p style="text-align: right;">(TRAD, 2009; SILVA, SILVA, MESQUITA, 2014).</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Não existem respostas certas e erradas</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Importante a participação de todos</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">As informações são totalmente sigilosas</div> </div>
<h3 style="text-align: center;">APRESENTAÇÕES</h3> <p>Moderadora Introduz e mantém a discussão, e estabelece o direcionamento necessários à participação de todos para que se aprofundem as discussões dentro do tempo previsto.</p> <p>Observadores - captar e registrar informações expressas pelos participantes, e auxiliar na gravação e anotações, ajudando o moderador nas análises.</p> <p>PARTICIPANTES</p>  <p>Informar nome, setor que trabalha, cargo, função que ocupa, tempo de trabalho no IGM/Fiocruz BA. (entrega do formulário de dados demográficos e ocupacionais, junto com o TCLE).</p>	<h3 style="text-align: center;">CONDUÇÃO DO GF</h3> <p>A reunião será gravada, conforme consentimento de todos os participantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.</p> <p>O tratamento dos dados colhidos serão utilizados apenas de forma conjunta, sem identificação pessoal, somente para fins acadêmicos de pesquisa.</p> <p>A divulgação dos resultados será feita em forma de relato de pesquisa (dissertação), que será disponibilizado a todos os interessados.</p>

CONDUÇÃO DO GF

As informações a seguir visam dar objetividade à reunião proporcionando a participação de todos:

- Somente um participante falará por vez;
- Atentar para não se alongar demasiadamente nas colocações;
- Evitar conversas paralelas;
- Todos devem dar contribuições e participar;
- Fundamental que haja clareza nas comunicações;
- Não há necessidade de consenso sobre os temas discutidos, e sim apresentar diferentes pontos de vista;

CONDUÇÃO DO GF

- Importante fundamentar e justificar opiniões e argumentos;
- A Moderadora irá avaliar quando uma discussão estiver esgotada, dando início ao próximo assunto;
- A reunião iniciará às 09h com encerramento previsto às 11h;



QUESTÕES NORTEADORAS

As questões serão abertas, e os participantes deverão discutir, fazer comentários, compartilhar opiniões e argumentos.

Considerar as realidades vivenciadas, de forma individual e/ou coletiva dentro de suas relações com a instituição.

As respostas darão subsídio a identificação e análise da percepção de justiça organizacional dos servidores do IGM/Fiocruz BA.

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO I – Percepção de justiça referente aspectos Políticos e Legais do Serviço Público.

Objetivo - Identificar a percepção de justiça organizacional entre servidores do IGM/Fiocruz BA referente a novas regras da aposentadoria e a restrição orçamentária;

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO I – Percepção de justiça referente aspectos Políticos e Legais do Serviço Público.

1 a) Com relação aos benefícios legais (aposentadoria, seguro desemprego, estabilidade, FGTS, PLR, etc.) recebidos pelos servidores públicos e pelos trabalhadores celetistas, em sua opinião, que regime de contrato traz maiores vantagens para o trabalhador atualmente? Por quê?

BLOCO I – Percepção de justiça referente aspectos Políticos e Legais do Serviço Público.

EC 20/1998	EC 41/2003	EC 70/2012
Substituição do tempo de serviço por tempo de contribuição.	Fim à integralidade e paridade entre ativos e inativos. Proventos de aposentadoria baseados na média aritmética simples das maiores remunerações.	Fim de garantia à aposentadoria integral.
Idade mínima para aposentadoria de 60 anos, homens e 55 anos, mulheres.	Fim da paridade da aposentadoria por invalidez	Servidores que têm salários até o teto da Previdência, contribuem com 11%, e o governo com 22%.
Exigência de tempo mínimo de contribuição (além do tempo de serviço).	Ampliação da idade mínima e do tempo de permanência no serviço público	Sobre o valor que exceder a esse limite, a União pagará até 8,5%.
10 anos de efetivo exercício e 5 anos no cargo em que se dará a aposentadoria, observadas as seguintes condições: a) 60 anos de idade e 35 de contribuição, se homem, e 55 anos de idade e 30 de contribuição, se mulher; b) 65 anos de idade, se homem, e 60 anos de idade, se mulher, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição	a) 20 anos de efetivo exercício e 10 anos no cargo; b) homem – 65 anos de idade, e mulher – 60 anos de idade Pensões por falecimento, sofrem um redutor de 30% sobre o valor que excedesse ao teto do INSS. Instituiu o abono de permanência e a contribuição previdenciária para os servidores inativos.	O servidor que quiser receber acima desse patamar terá, obrigatoriamente, de aderir à previdência complementar.
		<small>(OLIVEIRA & GROHMANN, 2016)</small>

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO I – Percepção de justiça referente aspectos Políticos e Legais do Serviço Público.

2 Diante das informações do quadro anterior, qual a sua percepção referente às regras de aposentadoria válidas para os servidores públicos federais antigos em relação aos novos servidores?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO I – Percepção de justiça referente aspectos Políticos e Legais do Serviço Público.

3 Qual a sua opinião sobre o impacto do corte de gastos governamental no trabalho e na rotina do servidor público, especificamente no IGM/Fiocruz BA? As ações tomadas pelo governo, em sua opinião são justas e adequadas?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO I – Percepção de justiça referente aspectos Políticos e Legais do Serviço Público.

4 Em tempos de crise e de diminuição de gastos, como você percebe a distribuição dos valores do orçamento entre os três poderes e as instituições do Governo Federal?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO II – Percepção de Justiça Distributiva.

Objetivo - Levantar a percepção de justiça organizacional entre servidores quanto à remuneração (salários e benefícios) recebida, comparando com outras entidades públicas, outros poderes da União – legislativo e judiciário e entre pares.

Justiça Distributiva – o conceito avalia o tratamento justo através da proporção entre seus esforços dispendidos, e os resultados distribuídos, e pela comparação dessa relação com seus pares. Envolve questões como benefícios, recompensas, salário, remuneração, tarefas (RIBEIRO e BASTOS, 2010).

BLOCO II – Percepção de Justiça Distributiva.

Benefícios / Poderes	Auxílio alimentação	Auxílio pré-escolar	Salário + Gratificações
Executivo			
Ciência e Tecnologia			
Analista	R\$ 458,00	R\$ 321,00	R\$ 9900,00 à R\$ 17500,00
Técnico	R\$ 458,00	R\$ 321,00	R\$ 5300,00 à R\$ 8500,00
INEP			
Analista	R\$ 458,00	R\$ 321,00	R\$ 9959,00 à R\$ 16319,00
Técnico	R\$ 458,00	R\$ 321,00	R\$ 5171,00 à R\$ 7118,00
IBGE			
Analista	R\$ 458,00	R\$ 321,00	R\$ 9600,00 à R\$ 17063,00
Técnico	R\$ 458,00	R\$ 321,00	R\$ 5137,00 à R\$ 7897,00
Legislativo			
Analista	R\$ 924,00	R\$ 782,00	R\$ 24782,00 à R\$ 28087,00
Técnico	R\$ 924,00	R\$ 782,00	R\$ 18590,00 à R\$ 22259,00
Judiciário Federal			
Analista	R\$ 884,00	R\$ 699,00	R\$ 11006,00 à R\$ 16526,00
Técnico	R\$ 884,00	R\$ 699,00	R\$ 6708,00 à R\$ 10072,00

Fonte: Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão; Senado Federal; Conselho da Justiça Federal - CJF

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO II – Percepção de Justiça Distributiva.

1 Como você percebe seu salário e benefícios, em comparação com outros servidores públicos federais dos diferentes poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), que exercem cargos e funções equiparadas as suas?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO II – Percepção de Justiça Distributiva.

2

Em sua opinião, dentro do Poder Executivo Federal, servidores de diferentes instituições, mas com a mesma carreira, e semelhantes responsabilidades, recebem salário e benefícios equivalentes? Comente.

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO II – Percepção de Justiça Distributiva.

3

Qual a sua opinião em relação a compatibilidade da sua remuneração (salário + benefícios) em comparação com o mercado de trabalho celetista, para cargos e funções equivalentes ao seu?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO II – Percepção de Justiça Distributiva.

4

Qual a sua avaliação sobre a sua remuneração (salário + benefícios), em relação a função, atividades e responsabilidades que você exerce no IGM/Fiocruz BA? Justa e adequada? Justifique.

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO II – Percepção de Justiça Distributiva.

5

Como você avalia a distribuição de funções e responsabilidades, no IGM/Fiocruz BA, em relação a justiça e adequação? Justifique.

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO II – Percepção de Justiça Distributiva.

6

Como você avalia a carga de trabalho e responsabilidades atribuídos ao seu cargo? São compatíveis com outros servidores do IGM/Fiocruz BA, de cargo equiparado ao seu? Comente.

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO III – Percepção de Justiça Processual

Objetivo - Identificar a percepção de justiça dos servidores do IGM/Fiocruz BA referente aos processos e procedimentos como, avaliação de desempenho, estabelecimento de metas e responsabilidades na instituição e processos decisórios.

Justiça Processual – está relacionada aos meios através dos quais os resultados são alcançados, ou seja, diz respeito aos processos de elaboração dos critérios de avaliação, reconhecimento e distribuição dos resultados (ASSMAR, FERREIRA & SOUTO, 2005).

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO III – Percepção de Justiça Processual

1

O corpo Diretor da Fiocruz leva em consideração, de forma justa, o posicionamento da Administração do IGM/Fiocruz BA, nas decisões tomadas? Comente.

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO III – Percepção de Justiça Processual

2

Existem processos e instâncias deliberativas que viabilizem a participação dos servidores do IGM/Fiocruz BA em decisões superiores que lhes proporcionem oportunidades, obrigações, benefícios e suporte organizacional? Como esses processos acontecem? São realizados de forma justa?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO III – Percepção de Justiça Processual

3

Você colabora e participa das decisões e ações realizadas pelos superiores, e que afetam diretamente o seu setor, de forma justa? Comente.

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO III – Percepção de Justiça Processual

4

Você tem oportunidade de pactuar suas atividades e responsabilidades com sua chefia imediata de maneira justa e adequada? Justifique?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO III – Percepção de Justiça Processual

5

Você possui liberdade suficiente para tomar decisões e fazer o seu trabalho da forma como considera melhor? Por quê?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO III – Percepção de Justiça Processual

6

Em relação ao processo de avaliação de desempenho, você tem participação na construção do instrumento de avaliação e na elaboração de suas metas de trabalho? Você percebe justiça organizacional no processo de avaliação de desempenho? Por que?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO IV – Percepção de Justiça Interacional.

Objetivo - Identificar os principais fatores, dentre aspectos das relações interpessoais e informacionais, que afetam a qualidade nos processos e influenciam na percepção de justiça organizacional.

Justiça Interacional – caracterizada pelo tipo de tratamento, relação de respeito, que o superior adota junto aos trabalhadores, e pela disponibilidade, clareza, das informações e motivações que justificam as decisões tomadas, e que afetam os colaboradores. Possui foco na comunicação das decisões e no tratamento pessoal entre os subordinados e os supervisores (SANTOS, 2010).

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO IV – Percepção de Justiça Interacional.

1

No IGM/ Fiocruz BA, os servidores são informados, ou esclarecidos referente as decisões superiores que lhes geram vantagens, desvantagens, oportunidades, obrigações e suporte organizacional? Como isso ocorre?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO IV – Percepção de Justiça Interacional.

2

Como o acesso a informações pode contribuir para o bom desempenho das suas funções? Como esse processo acontece na Fiocruz? O que você mudaria?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO IV – Percepção de Justiça Interacional.

3

No IGM/Fiocruz BA, como ocorrem questões referentes a respeito, oportunidades, direitos e suporte organizacional, para as diferentes categorias profissionais (pesquisadores, tecnologistas, analistas, assistentes e técnicos)? Existe equidade?

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO IV – Percepção de Justiça Interacional.

4

No seu setor, como os servidores são tratados pelo superior em relação a respeito, oportunidades, direitos, disponibilidade, e processos avaliativos? Explique.

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO IV – Percepção de Justiça Interacional.

5

Qual sua opinião, referente a justiça, no processo de avaliação de desempenho no seu setor? Ao final do processo de avaliação, os resultados são discutidos entre a chefia e a equipe? E os resultados geram algum impacto nos processos de trabalho?

QUESTÕES NORTEADORAS

Pergunta de fechamento

1

Teria algo que não foi abordado, dentro do contexto da justiça organizacional, que vocês julgam que seja importante relatar?

REFERÊNCIAS

- Ribeiro, J.A. & Bastos, A.V.B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: ciência e profissão*. Brasília v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.
- Silva Júnior, A., Silva, P.O.M., & Mesquita, J.M.C. As dimensões teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa. In: Souza, E.M. Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, 2014, pag 125 à 156.
- Trad, L.A.B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Physis*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009.
- Oliveira, J.M.; Grohmann, M.Z. Histórico e perspectivas acerca da previdência social do servidor público. *Revista Sociais e Humanas*, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 19-36, jul. 2016. ISSN 2317-1758. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/21788>>. Acesso em: 02 abr. 2018.
- Assmar, E.M.L; Ferreira M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443-453. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722005000300019&lang=pt. Acesso em 10 out. 2017.

Muito obrigada por sua contribuição!!

Manuela Senna

manusenna@hotmail.com

APÊNDICE E – Formulário para coleta de dados demográficos

Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração
Núcleo de Pós-Graduação em Administração

**DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS****1. Sexo:**

masculino feminino

2. Faixa etária:

entre 20 e 30 anos entre 31 e 40 anos entre 41 e 50 anos acima de 50 anos

3. Último grau de escolaridade concluído:

médio

superior

especialização

mestrado

doutorado

pós-doutorado

4. Área de formação: _____

5. Setor de Lotação: _____

6. Tempo de serviço na instituição: _____ anos

7. Cargo / Função que exerce na instituição: _____

8. Tempo de experiência na função atual: _____

Agradeço sua valiosa colaboração. Muito obrigada!

APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre Esclarecido para o GF



Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração
Núcleo de Pós-Graduação em Administração



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido o (a) Sr.(a) a participar, como voluntário, da pesquisa: “**Percepção de justiça organizacional: um estudo entre servidores do Instituto Gonçalo Moniz Fiocruz BA**”, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Manuela Sousa Senna, Analista de Gestão em Saúde no IGM/Fiocruz BA, aluna do curso de Mestrado Profissional em Administração da UFBA, e sob orientação da Profa. Dra. Diva Ester OkazakiRowe. O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a percepção de justiça organizacional entre os servidores públicos do Instituto Gonçalo Moniz/Fiocruz BA (IGM/Fiocruz BA), sendo, para isso, necessária sua participação em um Grupo Focal, com duração mínima de 2 horas, onde serão feitas perguntas em que sua opinião deverá ser compartilhada com os demais participantes do grupo, identificando pontos de concordância, discordância e especificidades de acordo com o roteiro que será apresentado.

A pesquisadora se disponibiliza a esclarecer eventuais dúvidas antes, durante e após o curso da pesquisa. Sua participação é voluntária e não acarretará em penalidades decorrentes de sua desistência em participar do grupo focal.

Todos os dados coletados serão tratados sempre de forma agrupada, protegendo a sua identidade, e armazenados sob inteira responsabilidade da pesquisadora, vinculada à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Este termo se encontra redigido em duas vias de igual conteúdo e teor, sendo uma para o participante e outro para as pesquisadoras responsáveis.

Salvador, _____ de _____ de 2018.

Assim, declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Nome do participante (favor utilizar letra de forma):

Assinatura do participante

Nome da pesquisadora responsável:

Manuela Sousa Senna

Assinatura da pesquisadora

APÊNDICE G – Termo de Consentimento Livre Esclarecido das entrevistas individuais.



Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração
Núcleo de Pós-Graduação em Administração



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido o (a) Sr.(a) a participar, como voluntário, da pesquisa: **“Percepção de justiça organizacional: um estudo entre servidores do Instituto Gonçalo Moniz Fiocruz BA”**, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Manuela Sousa Senna, Analista de Gestão em Saúde no IGM/Fiocruz BA, aluna do curso de Mestrado Profissional em Administração da UFBA, e sob orientação da Profa. Dra. Diva Ester OkazakiRowe. O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a percepção de justiça organizacional entre os servidores públicos do Instituto Gonçalo Moniz/Fiocruz BA (IGM/Fiocruz BA), sendo, para isso, necessária sua participação em entrevista individual, com duração de aproximadamente 2 horas, onde serão feitas perguntas em que sua opinião deverá ser compartilhada com a pesquisadora, de acordo com o roteiro que será apresentado.

A pesquisadora se disponibiliza a esclarecer eventuais dúvidas antes, durante e após o curso da pesquisa. Sua participação é voluntária e não acarretará em penalidades decorrentes de sua desistência em participar da entrevista.

Todos os dados coletados serão tratados sempre de forma agrupada, protegendo a sua identidade, e armazenados sob inteira responsabilidade da pesquisadora, vinculada à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Este termo se encontra redigido em duas vias de igual conteúdo e teor, sendo uma para o participante e outro para as pesquisadoras responsáveis.

Salvador, _____ de _____ de 2018.

Assim, declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Nome do participante (favor utilizar letra de forma):

Assinatura do participante

Nome da pesquisadora responsável:

Manuela Sousa Senna

Assinatura da pesquisadora

APÊNDICE H – Roteiro para condução das entrevistas individuais.

Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração
Núcleo de Pós-Graduação em Administração

**ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DA ENTREVISTA**

Apresentação e Informações preliminares

- Apresentação do pesquisador, do objetivo da entrevista, explicando a importância do tema a ser discutido, sua duração e da dinâmica adotada para sua realização;
- Solicitação de autorização para registrar em áudio e informar sobre a utilização, análise e divulgação dos resultados, esclarecendo sobre o anonimato e a confidencialidade dos dados dos participantes;
- Leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e assinatura pelos participantes.
- Inicia-se as perguntas evitando interferências e procurando manter um ambiente de confiança para que o entrevistado possa se sentir à vontade. Importante incentivar ao respondente a explicar suas respostas, a fim de obter certo aprofundamento nas questões.
- Ao término da entrevista, coletar os dados demográficos do entrevistado, agradecer sua participação e se colocar à disposição para esclarecimentos de dúvidas ou comentários;

Questões norteadoras da entrevista

Tempo total estimado: 75 minutos

1. 1º bloco = 8 minutos;
2. 2º bloco = 15 minutos;
3. 3º bloco = 24 minutos;
4. 4º bloco + pergunta de fechamento = 28 minutos.

Encerramento

- Pergunta de fechamento;
- Declaração da conclusão dos objetivos da entrevista;
- Agradecimentos.

PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS				
Bloco		Pergunta	Objetivo	Tempo
BLOCO I – Percepção de justiça referente aspectos Políticos e Legais do Serviço Público.	Identificar a percepção de justiça organizacional entre servidores do IGM/Fiocruz BA referente ao regime de contrato e aspectos políticos legais do serviço público.	e) Com relação aos benefícios legais (aposentadoria, seguro desemprego, estabilidade, FGTS, PLR, etc.) recebidos pelos servidores públicos e pelos trabalhadores celetistas, em sua opinião, que regime de contrato traz maiores vantagens para o trabalhador atualmente? Por quê?	Identificar a percepção de (in) justiça do servidor com o regime/contrato de trabalho no qual está inserido.	3'
		f) Qual a sua opinião sobre o impacto do corte de gastos governamental no trabalho e na rotina do servidor público, no IGM/Fiocruz BA? A distribuição dos valores do orçamento entre os poderes e as instituições do Governo Federal, são justas e adequadas?	Identificar a percepção de justiça referente aspectos das decisões políticas que afetam a rotina do servidor.	5'
BLOCO II – Percepção de Justiça Distributiva.	Levantar a percepção de justiça organizacional entre servidores do IGM/Fiocruz BA quanto à remuneração (salários e benefícios) recebida, comparando com o mercado, com seus pares, e avaliar a razão investimento e responsabilidades/retribuição.	g) Em sua opinião, dentro do Poder Executivo Federal, servidores de diferentes instituições, mas com a mesma carreira, e semelhantes responsabilidades, recebem salário e benefícios equivalentes? Comente.	Identificar a percepção de justiça distributiva do servidor, em comparação aos seus pares.	2'
		h) Qual a sua opinião em relação a compatibilidade da sua remuneração (salário + benefícios) em comparação com o mercado de trabalho celetista, para cargos e funções equivalentes ao seu?	Conhecer a percepção de justiça distributiva comparando em relação ao mercado de trabalho celetista.	3'
		i) Qual a sua avaliação sobre a sua remuneração (salário + benefícios), em relação a função, atividades e responsabilidades que você exerce no IGM/Fiocruz BA? Justa e adequada? Justifique.	Conhecer a percepção de justiça distributiva relacionado ao investimento realizado pelo servidor na instituição em face à recompensa.	5'

		j) Como você avalia a distribuição de funções e responsabilidades, no IGM/Fiocruz BA em relação a justiça e adequação? As responsabilidades atribuídas ao seu cargo são compatíveis com outros servidores de cargo equiparado ao seu? Comente.	Identificar a percepção de justiça referente à distribuição de obrigações e atividades no IGM/Fiocruz BA.	5'
Bloco III – Percepção de Justiça Processual	Identificar a percepção de justiça dos servidores do IGM/Fiocruz BA, referente aos processos, procedimentos como avaliação de desempenho, estabelecimento de metas e responsabilidades na instituição.	g) O corpo Diretor da Fiocruz permite a participação efetiva e considera, de forma justa, o posicionamento do IGM/Fiocruz BA, nas decisões tomadas? Comente.	Identificar a percepção de justiça em relação a construção de processos decisórios na Fiocruz.	5'
		h) Há processos e instâncias deliberativas que viabilizem a participação dos servidores do IGM/Fiocruz BA em decisões superiores que lhes proporcionem recursos, oportunidades, obrigações, benefícios e suporte organizacional? Como ocorrem? São realizados de forma justa?	Identificar a percepção de justiça, no processo participativo do servidor junto às decisões da Adm. no IGM/Fiocruz BA	5'
		i) Você participa ativamente das decisões e ações, tomadas pelos superiores, que afetam o seu setor e suas responsabilidades? Esses processos decisórios ocorrem de forma justa? Comente.	Identificar a percepção de justiça do servidor nos processos decisórios que afetam o setor e suas responsabilidades.	5'
		j) Em relação ao processo de avaliação de desempenho, você tem participação na elaboração de suas metas de trabalho? Percebe justiça na construção do processo de avaliação de desempenho? Por que?	Descrever e identificar a percepção de justiça do servidor no processo de avaliação de desempenho.	3'
		k) Como você julga o processo administrativo disciplinar (PAD), ele ocorre de maneira justa e imparcial? Comente.	Identificar a percepção de justiça referente ao processo administrativo disciplinar.	3'

		l) Qual sua opinião sobre o processo de recrutamento e seleção de novos servidores? Acontece de maneira justa?	Identificar a percepção de justiça referente ao processo de recrutamento e seleção.	3'
Bloco IV – percepção de Justiça Interacional	Identificar os principais fatores dentre aspectos de comunicação e informação que afetam a qualidade nos processos, e influenciam na percepção de justiça informacional.	f) No IGM/ Fiocruz BA, as instâncias superiores esclarecem e justificam, para as equipes afetadas, sobre as decisões tomadas referente: recursos, oportunidades, obrigações, vantagens, desvantagens? Como isso ocorre?	Descrever processos de comunicação em relação a oportunidades e suporte organizacional, e identificar a percepção de justiça informacional percebida pelo servidor.	5'
		g) Como são comunicadas, e esclarecidas as ações e decisões da Diretoria, referente procedimentos e mudanças que afetam seu cargo e às atividades no seu setor? O que você mudaria nesse processo?	Descrever processos de comunicação em relação a decisões superiores que afetam suas responsabilidades e identificar a percepção de justiça informacional percebida pelo servidor.	5'
		h) Como ocorre a comunicação e o acesso de informações entre os setores do IGM/Fiocruz e dentro da sua equipe? O que você mudaria?	Identificar a percepção de justiça informacional do servidor na interação com outros setores e ao realizar as atividades sob sua responsabilidade.	3'
	Identificar os principais fatores dentre aspectos das relações interpessoais que afetam a qualidade nos processos, e influenciam na percepção de justiça interpessoal	i) No IGM/Fiocruz BA, como ocorrem questões referentes a respeito, direitos e suporte organizacional, para os diferentes setores e categorias profissionais (pesquisadores, tecnologistas, analistas, assistentes e técnicos)? Existe equidade?	Identificar a percepção de justiça interpessoal no que diz respeito ao tratamento e relações institucionais	5'
		j) Qual sua opinião em relação a justiça na avaliação de desempenho? Ao final do processo de avaliação, os resultados são discutidos entre a chefia e a equipe? E os resultados geram algum impacto nos processos de trabalho?	Identificar a percepção de justiça interacional do servidor em relação ao processo de avaliação de desempenho.	5'
	Pergunta de Fechamento	a) Teria algo que não foi abordado, dentro do contexto da justiça organizacional, que vocês julgam que seja importante relatar?	Identificar outros aspectos que interferem na percepção de justiça do servidor.	5'

APÊNDICE I- Principais trechos das transcrições dos Grupos Focais.



Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração
Núcleo de Pós-Graduação em Administração



EXEMPLOS DE TRANSCRIÇÕES DE TRECHOS DO GRUPO FOCAL	
Questões	Discurso
<p>1.1. Com relação aos benefícios legais (aposentadoria, seguro desemprego, estabilidade, FGTS, PLR etc.) recebidos pelos servidores públicos e pelos trabalhadores celetistas, em sua opinião, que regime de contrato traz maiores vantagens para o trabalhador atualmente? Por quê?</p>	<p>Ex.1.: “ Então, como servidor, olhando os benefícios legais, a questão da estabilidade faz com que você possa traçar um plano melhor na sua carreira, por que você tem um propósito de trabalho e você consegue traçar sabendo que vai desenvolver se dedicando aquele propósito. Então a questão da estabilidade é uma questão muito forte realmente para o servidor. ”</p> <p>Ex.2: “ Eu tenho dúvida, se a pessoa fica no privado, mesmo trabalhando muito certinho, o chefe chega olha, não está de bom humor no dia... e tchau, vai ficar sem....O FGTS realmente pesa, você fica meio balançado, por que o FGTS você pode usar qualquer momento para comprar um apartamento, e aqui a gente não tem. ”</p>
<p>1.2. Qual a sua percepção referente às regras de aposentadoria válidas para os servidores públicos federais antigos em relação aos novos servidores?</p>	<p>Ex.1: “ É como o colega falou, as regras têm que estar muito claras, tem o direito adquirido que eu acho que tem que ser respeitado... você não pode depois de 20 e 25 anos de contribuição o governo muda as regras e você ser penalizado. ”</p> <p>Ex.2: “Os antigos, eu lembro que até minha mãe falava que tinha gente que chegava com um ano e se aposentava com o teto, era maravilhosa a vantagem que eles tinham antes, do que agora. Agora a gente tem tantas regras que fica complicado, você nem sabe como é que vai se aposentar. Eu estou vendo para o futuro que vai todo mundo trabalhar até o último dia se possível, e acho que essa regra anterior também não era boa, a pessoa trabalha um pouquinho e já vai aposentar, aí raspa o fundo mesmo...os novos coitados, ficam a ver navios. ”</p>
<p>1.3. Qual a sua opinião sobre o impacto do corte de gastos governamental no trabalho e na rotina do servidor público, especificamente no IGM/Fiocruz BA? As ações tomadas pelo governo, em sua opinião, são justas e adequadas?</p>	<p>Ex.1: “Tem os problemas financeiros que eles mesmos criam, aí a situação do país fica mais difícil.....no bolo o que acontece,não tem dinheiro, contingenciamento toda hora, você tem um contrato que antigamente mandava nota fiscal e se pagava no mesmo dia ... hoje em dia espera o dinheiro, o Rio tem que mandar por que Brasília não mandou, tudo isso reflete uma política que sabemos que é adotada de maneira equivocada, o governo muito endividado, pouco dinheiro, e coisas que não podem</p>

	<p>deixar de pagar, luz, água, serviços terceirizados, acaba que desemboca tudo nas costas do Servidor.”</p> <p>Ex.2: “Na minha área a gente tem um centro de pesquisa, que trabalha com tecnologia de ponta, então no meu caso foi referente ao corte de capital, então o que a gente vê é sucateamento de equipamento”</p>
<p>1.4. Em tempos de crise e de diminuição de gastos, como você percebe a distribuição dos valores do orçamento entre os três poderes e as instituições do Governo Federal?</p>	<p>Ex.1: “ Na realidade a gente vê que são os poderes que menos produzem: o legislativo e o judiciário, a gente vê um judiciário bem inoperante em função da estrutura que mantém, então a gente vê essa distribuição de forma totalmente desigual. ”</p> <p>Ex.2: “ O Executivo é sempre prejudicado em relação a tudo, relação às vantagens dos servidores, contratações novas, o PDV só para executivo, tudo é martelado no executivo...”</p>
<p>2.1. Como você percebe seu salário e benefícios, em comparação com outros servidores públicos federais dos diferentes poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), que exercem cargos e funções equiparadas as suas?</p>	<p>Ex.1: “...o cara que é deputado tem 300 milhões de assessores, o juiz tem vários auxiliares que fazem sentenças para ele, eles chegam lá e assinam embaixo, e aqui nós trabalhamos em setores que se você ficar doente você tem que vir trabalhar doente porque não tem ninguém para substituir.... Salários e benefícios em comparação com Legislativo e Judiciário, um absurdo até porque se você é um servidor público independeria qual poder você está lotado...”</p> <p>Ex.2: “Eu acho que é uma questão política, não é porque o Executivo tem um grande número de servidores, é que o legislativo legisla em causa própria, e quase equipara ao do Judiciário porque este apoia as falcatruas deles. É uma questão política, não é por que o número é maior ou o número é menor.</p>
<p>2.2. Em sua opinião, dentro do Poder Executivo Federal, servidores de diferentes instituições, mas com a mesma carreira, e semelhantes responsabilidades, recebem salário e benefícios equivalentes? Comente.</p>	<p>Ex.1: “ Na verdade, quando fala em vencimento básico ele é bem equivalente, mas quando vem a remuneração, vai subindo de carreira, aí vai distanciando mais ainda. ”</p> <p>Ex.2: “Eu tenho a mesma opinião da colega, não fui apurar mais detidamente, mas das pessoas que eu conheço que trabalham em outros órgãos públicos que tem carreira semelhante, mesma formação, a nossa é ligeiramente melhor. Não sei se é porque é fundação. ”</p>
<p>2.3. Qual a sua opinião em relação a compatibilidade da sua remuneração (salário + benefícios) em comparação com o mercado de trabalho celetista, para cargos e funções equivalentes ao seu?</p>	<p>Ex.1: “ Eu comparo sim com outros amigos da mesma área, e realmente a gente sai ganhando de lavada. ”</p> <p>Ex.2: “ No meu caso de analista eu acho que a Fiocruz acabar pagando mais. ”</p>
<p>2.4. Qual a sua avaliação sobre a sua remuneração (salário + benefícios), em relação a função, atividades e responsabilidades que</p>	<p>Ex.1: “... a função de fiscal de contrato e pregoeiro também não recebe nada. Pregoeiro é quem faz os pregões eletrônicos, você pode ser multado e não recebe nada por aquilo, é a mesma coisa de fiscal de contrato. Se falhar</p>

<p>você exerce no IGM/Fiocruz BA? Justa e adequada? Justifique.</p>	<p>alguma coisa do contrato, quem vai sofrer as consequências é o fiscal, e muitos fiscais não sabem da grande responsabilidade que é fiscalizar um contrato...”</p> <p>Ex.2: “Então acho que depende do olhar, o poder de compra que meu salário tinha há 10 anos atrás era um, e com a economia hoje, a gente não tem esse reajuste, e essa falta de reajuste eu acho injusto. Nosso salário não tem mais o mesmo poder de compra de antes, então acho que depende do olhar você tem. Acho que falta essa questão de quando a gente responde por responsabilidades que estão fora do cargo. ”</p>
<p>2.5. Como você avalia a distribuição de funções e responsabilidades, no IGM/Fiocruz BA, em relação a justiça e adequação? Justifique.</p>	<p>Ex.1: “ Eu acho que essa distribuição não é transparente, eu acho que o que acontece nos dois exemplos, isso é bem claro, não é porque a pessoa pode justificar, ou não pode, eu acho que a análise da justificativa é feita de indivíduo para indivíduo, não de forma igual. Acho que pessoas são privilegiadas porque quem decide, afinal de contas, pode tornar isso uma decisão pessoal, onde alguns são privilegiados e outros não. ”</p> <p>Ex.2: “ No caso do pesquisador isso é muito tranquilo, por que o pesquisador tem sua linha de pesquisa e traça o caminho dentro daquela linha. Temos responsabilidades, a gente é chamada para participar de comissões, mas tudo feito na forma de convite e que a gente se sente muito grato por estar sendo convidado. ”</p>
<p>2.6. Como você avalia a carga de trabalho e responsabilidades atribuídos ao seu cargo? São compatíveis com outros servidores do IGM/Fiocruz BA, de cargo equiparado ao seu? Comente.</p>	<p>Ex.1: “...eu acho que não, eu acho que a carga de trabalho da gestão não está bem distribuída. Eu acho que tem uns que estão assumindo responsabilidades demais, e outros, aí vem o que o colega fala, tem pessoas que estão se encostando, e eu acho que está mal distribuído para o analista de gestão. ”</p> <p>Ex.2: “ Eu e a colega, somos de seções que não tem mais ninguém, somos nós mesmos, então férias, impedimentos legais, acaba o serviço ficando para o outro dia. ”</p>
<p>3.1. O corpo Diretor da Fiocruz leva em consideração, de forma justa, o posicionamento da Administração do IGM/Fiocruz BA, nas decisões tomadas? Comente.</p>	<p>Ex.1: “... eu acho que a Fiocruz tem a filosofia muito democrática, a gente tem o conselho deliberativo, a gente tem o fórum das regionais que participamos, tem um congresso interno, mas na prática essa democracia tem uma certa proporção justificado pela quantidade de unidades que se concentram em número muito maior no Rio, tem três fábricas. E aí por um lado a gente acaba levando desvantagens...”</p> <p>Ex.2: “ ...a gente trabalha no setor e precisa melhorar um equipamento que existe lá, e há anos que a gente pleiteia, a Direção daqui sabe que é importante, já sinalizou para comprar só que o Rio acha desnecessário, aí fica nisso, a gente acha que precisa, mas o Rio acha que não precisa, e fica essa pendência. ”</p>

<p>3.2. Há processos e instâncias deliberativas que viabilizem a participação dos servidores do IGM/Fiocruz BA em decisões superiores que lhes proporcionem oportunidades, obrigações, benefícios e suporte organizacional? Como ocorrem? São realizados de forma justa?</p>	<p>Ex.1: “Então aí tem duas vertentes, tem a questão da discussão dos Servidores e tem a questão de você querer participar ou não. Eu vejo na Fiocruz, nesse sentido, que a tomada de decisões, são tomadas de decisões por poucos, porque as pessoas não participam, quem participa é cinco ou seis gatos pingados para decidir qualquer coisa, até benefício, isso é justiça, é democracia? É.”</p> <p>Ex.2: “...você tem representantes que foram democraticamente votados, uma participação em uma política muito interessante, mas a condução do processo abre brechas, uma das questões, nunca participei, não tenho tanto conhecimento, mas uma dúvida é porque não tem representante das plataformas de prestação de serviço? Então se você ver a quantidade de pesquisadores, por conta do número de Laboratórios, aí você vai ter representante de pesquisador por categoria, representante de chefe de laboratório, tem duas vezes aí pesquisador. ”</p>
<p>3.3. Você colabora e participa das decisões e ações realizadas pelos superiores, e que afetam diretamente o seu setor, de forma justa? Comente.</p>	<p>Ex.1: “ ...uma coisa sinto falta, que a gente tem dificuldade de estabelecer são reuniões rotineiras, da administração toda, dos setores, porque em todos os setores as atividades são interligadas, e eu acho que a direção tem uma culpa muito grande, no ano passado, depois de muita luta, a gente conseguiu ter uma reunião com a Diretoria o Vice de Gestão e Administração. ”</p> <p>Ex.2: “ Eu tento participar, mas como eu tenho uma opinião um pouco divergente da minha chefia imediata, não tem um lugar, por que a reunião com Vice de Gestão, por exemplo, aconteceu uma vez e nunca mais aconteceu, nem o que foi discutido naquela reunião foi feito. ”</p>
<p>3.4. Você tem oportunidade de pactuar suas atividades e responsabilidades com sua chefia imediata de maneira justa e adequada? Justifique?</p>	<p>Ex.1: “Na questão anterior eu já tinha abordado da facilidade de no meu setor a gente pactuar não só em relação à avaliação de desempenho, mais em relação as atividades corriqueiras, por exemplo ...”</p> <p>Ex.2: “No meu setor a gente até discute as coisas antes de fazer avaliação de desempenho, só que lá no setor toda hora chega uma coisa nova, a própria direção esquece o que pediu no início do ano e joga coisa lá para a gente...”</p>
<p>3.5. Você possui liberdade suficiente para tomar decisões e fazer o seu trabalho da forma como considera melhor? Por quê?</p>	<p>Ex.1: “Eu tenho tanta liberdade que eu fico até com medo de fazer as coisas, às vezes eu quero tomar decisão e eu sempre pergunto ao chefe se pode fazer. ”</p> <p>Ex.2: “ Eu também vou por aí, tenho total liberdade desde que a decisão não afete outros setores, e não afete obviamente a questão legal, nem terceiros. ”</p>

<p>3.6. Em relação ao processo de avaliação de desempenho, você tem participação na construção do instrumento de avaliação e na elaboração de suas metas de trabalho? Você percebe justiça organizacional no processo de avaliação de desempenho? Por que?</p>	<p>Ex.1: “ O que é legal do instrumento é que ele é flexível, por exemplo, em determinado ano eu vou propor que minha meta principal é pesquisa, mas no outro ano eu posso dizer, vou me dedicar mais a ensino, no outro ano eu me dedico mais ao trabalho de campo...”</p> <p>Ex.2: “a avaliação interpares é uma coisa que é problemática...é que às vezes, cada fica num canto... Então nós temos essa situação que é complicada, aí no final das contas o setor tem uma pessoa que fica num prédio, outra pessoa que fica no outro prédio, a outra que fica no outro prédio. O nosso caso é assim, não sei os outros, estou falando no meu. Você não vê a pessoa, como é que eu vou avaliar assiduidade desse colega? Eu não me sinto confortável. ”</p>
<p>4.1. No IGM/ Fiocruz BA, os servidores são informados, ou esclarecidos referente as decisões superiores que lhes geram vantagens, desvantagens, oportunidades, obrigações e suporte organizacional? Como isso ocorre?</p>	<p>Ex.1: “Eu acho que realmente muitas decisões vem de cima para baixo, a gente não tem muito o que fazer. Eu reclamei, uma vez mesmo, que saiu uma portaria, e estava lá meu nome e ninguém me disse nada, de onde veio isso que eu não sei. Já afetando o nosso trabalho. ”</p> <p>Ex.2: “o principal meio de comunicação e de informação é um e-mail e muitas vezes esse uso excessivo de e-mail polui, vários assuntos, dos mais dispersos, vem com a mesma cara, a mesma formatação, vários ao mesmo tempo, e em determinado momento pessoa se passa, passa batido por uma informação muitas vezes importante, que vem na mesma formatação daquele e-mail irrelevante que veio antes, então isso ocorre. ”</p>
<p>4.2. Como o acesso a informações necessárias pode contribuir para o bom desempenho das suas funções? Como esse processo acontece na Fiocruz? O que você mudaria?</p>	<p>Ex.1: “Como eu falei, a única falha que eu sinto são as informações de modificações da sistemática de alguma coisa que vai afetar um ou outro e não são passados de maneira clara. Então isso interfere um pouco, e eu mudaria exatamente isso, estipular uma maneira mais direta de passar as informações para otimizar o serviço.</p> <p>Ex.2: “Agora o que incomoda, não sei se vai ser abordado, a questão da informação, mas no viés do relacionamento interpessoal, eu acho que a relação interpessoal deixa muito a desejar, eu sinto necessidade, e dificuldade, de me relacionar com colega ...e eu acho isso de uma importância tão grande, mas eu não sinto que todas as pessoas pensam assim. O fluxo da informação viria no nível muito mais proativo, eficaz, se tivesse um relacionamento interpessoal porque aí seria uma vontade maior de se comunicar com aquela pessoa que você precisa ...”</p>
<p>4.3. No IGM/Fiocruz BA, como ocorrem questões referentes a respeito, oportunidades, direitos e</p>	<p>Ex.1: “Em relação a equidade eu fico meio assim, porque como em outras instituições, e não é diferente aqui, as áreas fins elas são mais privilegiadas, priorizados do que a</p>

<p>suporte organizacional, para as diferentes categorias profissionais (pesquisadores, tecnologistas, analistas, assistentes e técnicos)? Existe equidade?</p>	<p>área meio. Isso é óbvio. Oportunidades de capacitação, de curso área afim é mais bem atendida do que área meio, e não existe equidade. ”</p> <p>Ex.2: “Eu acho que não existe equidade, e principalmente, concordo com o colega, em relação ao pessoal da área fim com pessoal da área meio. Exemplo, posso citar licença capacitação de mestrado que é bem diferenciado na área afim do que na área meio, vêm com bons olhos para quem vai pedir para área fim, e para área meio já fica a dificuldade, dizem que vai desfalcar o setor. ”</p>
<p>4.4.No seu setor, como os servidores são tratados pelo superior em relação a respeito, oportunidades, direitos, disponibilidade, e processos avaliativos? Explique.</p>	<p>Ex.1: “O meu setor, que o administrador é o meu chefe imediato, sempre me tratou com muito respeito. Tudo que a gente precisa discutir não tem problema nenhum. ”</p> <p>Ex.2: “mas hoje quem é chefe é um servidor de nível médio técnico como a maioria dos Servidores, e ele costuma dizer que a gestão dele é horizontal. Então as decisões dele é tudo muito conversado, muito respeito dentro do setor.</p>
<p>4.5. Qual sua opinião, referente a justiça, no processo de avaliação de desempenho no seu setor? Ao final do processo de avaliação, os resultados são discutidos entre a chefia e a equipe? E os resultados geram algum impacto nos processos de trabalho?</p>	<p>Ex.1: “Existe a discussão na hora de elaborar, mas tem um peso muito de tentar cumprir aquilo de que tem que ser feito e não existe a discussão no pós. Eu acho que tem muito mais uma pressão de fazer cumprir já que avaliação individual é uma obrigação, não se aproveita muito a ferramenta. ”</p> <p>Ex.2: “Uma pessoa está no lugar, a outra tá no outro, e a gente não tem oportunidade de sentar junto e discutir os resultados, de tentar trabalhar inclusive cooperativamente, aí no caso, essa estrutura se reproduz um pouco a nível do centro como um todo. ”</p>

APÊNDICE J – Quadros de Análise de Conteúdo dos Grupos Focais.



Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração / Núcleo de Pós-Graduação em Administração



Unidades de Significação – Justiça Distributiva

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça com o regime/ contrato de trabalho no qual está inserido.	P1		Vantagens do regime celetista (FGTS, PLR); Perdas de direitos na aposentadoria.
	P2		Vantagens do regime celetista (FGTS, PLR).
	P3	Estabilidade; Licenças; Vantagens do regime estatutário	Vantagens do regime celetista (FGTS); Perdas de direitos na aposentadoria.
	P8	Estabilidade	Vantagens do regime celetista (FGTS, PLR).
	P4	Vantagens do regime estatutário	Vantagens do regime celetista.
	P6	Estabilidade; Segurança na carreira	Vantagem do regime celetista (PLR);
	P7	Estabilidade	Vantagens do regime celetista (FGTS; PLR)
	P9	Estabilidade; qualidade de vida; justiça.	
	P5	Estabilidade; Segurança econômica	
	P10	Estabilidade; Segurança	

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça referente ao regime de previdência do servidor.	P2		Perda da integralidade; aumento da alíquota; mudanças contratuais unilaterais
	P1		Mudanças contratuais unilaterais; desvantagens no regime novo; Perda da integralidade.
	P3		Aumento do prazo de contribuição; Desvantagens do regime novo, perda da integralidade
	P4		Mudanças contratuais unilaterais
	P5		Desvantagens do regime novo
	P6		Mudanças contratuais unilateral, desvantagens no regime novo
	P7		Mudanças contratuais unilateral
	P9		Desvantagens e mudanças para pior
	P10		Desvantagens e mudanças para pior

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça distributiva, em comparação a servidores de outros poderes da União.	P2		Diferenças de valores de gratificação; Tratamento diferenciado para o poder Executivo
	P4		Diferenças de valores dos salários; condições de trabalho diferenciadas.
	P3		Diferenças de valores das remunerações;
	P1		Diferenças de valores das remunerações;
	P9		Diferenças de valores das remunerações; Tratamento diferenciado para o poder Executivo
	P7		Tratamento diferenciado para o poder Executivo
	P5		Tratamento diferenciado para o poder Executivo
	P10		Tratamento diferenciado para o poder Executivo
	P6		Diferenças de valores das remunerações; Tratamento diferenciado para o poder Executivo

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça distributiva do servidor, em comparação aos seus pares.	P4	Salário equivalente	
	P2	Salário equivalente; equiparação	
	P9	Salários de técnicos superiores	
	P1	Salário equivalente, remuneração superior.	
	P3	Remuneração superior	
	P8	Remuneração superior	
	P7	Salário equivalente, remuneração superior	

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça distributiva em relação ao mercado de trabalho celetista.	P3		Remuneração estabelecida pelo conselho regional maior.
	P2	Privilégio no serviço público (salario melhor)	
	P4	Remuneração no mercado privado menor	
	P8	Remuneração no mercado privado menor	
	P1	Remuneração no mercado privado menor	
	P6	Mercado privado é restrito	Salários maiores no mercado
	P7	Salários compatíveis	

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça distributiva relacionada ao investimento realizado pelo servidor na instituição	P6		Responsabilidade desproporcional ao salário; desvinculação da remuneração com a responsabilidade.
	P4		Responsabilidades desproporcionais ao salário.
	P3		Responsabilidades desproporcionais ao salário; desvinculação da remuneração com a responsabilidade.
	P5		Desvinculação da remuneração com a responsabilidade.
	P1	Remuneração justa conforme contratado	
	P7	Remuneração justa conforme contratado	Desvinculação da remuneração com a responsabilidade; reajuste salarial
	P9		Reajuste salarial
	P10	Remuneração justa conforme contratado	Reajuste salarial

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça referente à distribuição de obrigações e atividades	P4		Distribuição desigual de atividades; evita-se o enfrentamento;
	P2	Responsabilidade é inerente ao cargo; suporte organizacional; distribuição equivalente de responsabilidades.	Responsabilidade desproporcional à gratificação.
	P1	Responsabilidade é inerente ao cargo; suporte organizacional.	Responsabilidade desproporcional à gratificação; evita-se o enfrentamento; desigualdade na distribuição de responsabilidades.
	P3		Distribuição desigual de atividades; decisões unilaterais e impositivas
	P9		Distribuição desigual de atividades; falta transparência; privilégios
	P8	Distribuição equivalente de responsabilidades dentro do setor.	Distribuição desigual de atividades na instituição; evita-se o enfrentamento.
	P6	Autonomia no planejamento e realização das atividades; suporte organizacional.	
	P5		Decisões unilaterais e impositivas; desigualdade na distribuição de responsabilidades; evita-se o enfrentamento
	P7		Desvinculação da remuneração com a responsabilidade; desigualdade na distribuição de responsabilidades; evita-se enfrentamento
	P10		Desigualdade na distribuição de responsabilidades; falta de suporte organizacional

Unidades de Significação – Justiça Processual

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça referente aspectos das decisões políticas que afetam a rotina do servidor.	P3		Limitações de contratação; falta de suporte organizacional; contingenciamento apenas no Executivo
	P2		Políticas/decisões equivocadas; contingenciamento apenas no Executivo; componente político; falta de suporte organizacional.
	P5	Situação privilegiada no orçamento do IGM/Fiocruz	Falta de planejamento
	P9		Limitação de contratação; contingenciamento; queda da qualidade e produtividade; distribuição desproporcional de recursos; Privilégios.
	P6		Limitação de contratação; contingenciamento; queda da qualidade e produtividade; Privilégios.
	P1	Manutenção da rotina	Falta de planejamento; distribuição desproporcional de recursos; políticas equivocadas.
	P4		Políticas/decisões equivocadas; cortes em áreas importantes; privilégios;
	P8		Limitações de contratação; contingenciamento; falta de suporte organizacional
	P10		Limitações de contratação.
	P7	Situação privilegiada no orçamento do IGM/Fiocruz	Falta de planejamento

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça em relação a construção de processos decisórios na FIOCRUZ.	P11	Instituição democrática; Instancias deliberativas; recebe demandas da comunidade;	
	P10	Justiça nas decisões	
	P9	Instituição democrática	
	P2		Decisões unilaterais; Falta discussão, consulta com servidores; falta espaço para as minorias;
	P4		Falta discussão e consulta aos interessados.
	P5		Decisões unilaterais; Falta discussão, consulta aos interessados.
	P7	Instituição democrática; Instancias deliberativas	Sem espaço para as minorias; falta autonomia; desinteresse da Diretoria Fiocruz.
	P3	Instituição democrática	Falta discussão, consulta aos interessados; sem espaço para as minorias; falta autonomia; desinteresse da Diretoria Fiocruz.
	P12	Instituição democrática; Instancias deliberativas	Sem espaço para as minorias.
	P6	Instituição democrática	Sem espaço para as minorias;
	P1		Desinteresse da Diretoria Fiocruz

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça no processo participativo do servidor junto às decisões da Gestão do IGM/Fiocruz BA	P11	Processo democracia; Participação; Instancias deliberativas	
	P5	Processo democrático de representação	
	P9	Instancias deliberativas; processo democrático de representação; Participação.	
	P2		Controle/manipulação na participação; Objetivos decididos unilateralmente; desinteresse dos servidores
	P10	Processo democrático de representação	
	P7	Processo decisório democrático.	Controle/manipulação na participação; Objetivos decididos unilateralmente; distorções de representatividade; sem espaço para minoria.
	P3		Decisões sem consulta ou participação do CD
	P12	Instancias deliberativas	Distorções de representatividade
	P6	Instancias deliberativas	Distorções de representatividade; sem espaço para minoria.
	P1		Decisões Unilaterais, sem consulta ao servidor.

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça nos processos decisórios que afetam o setor.	P7	Possibilidade de participação no setor.	Desestímulo à participação nas instâncias superiores (dificuldade de implementar mudanças); manutenção do status quo; falta transparência; decisões unilaterais;
	P11		Falta interação entre setores; falhas de comunicação; desestímulo à participação junto às instâncias superiores (faltam reuniões);
	P4		Falhas de comunicação
	P12	Interação interna, participação no setor	Falhas de comunicação; falta interação entre setores; desestímulo à participação nas instâncias superiores;
	P5	Possibilidade de participação no setor	Desestímulo à participação nas instâncias superiores (desconhecimento, dificuldade de implementar mudanças);
	P9	Existência de espaços para participação	Desestímulo à participação junto nas instâncias superiores (Desinteresse, falta de espaço da minoria)
	P3		Falta comunicação, desestímulo à participação (falta de reuniões);
	P6	Estímulo à Participação no último ano;	
	P8	Possibilidade de participação	
	P1	Possibilidade de participação no setor	
	P2	Possibilidade de participação no setor	
	P10	Possibilidade de participação no setor e junto às instâncias superiores	

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça nos processos decisórios que determinam suas atividades.	P10	Pactuação das atividades; flexibilidade do instrumento de pactuação de metas	
	P2	Pactuação de metas e atividades; autonomia; apoio da equipe; decisões discutidas.	
	P9	Pactuação de metas e atividades	
	P12	Pactuação de metas; liberdade de propor, participar.	
	P6		Acúmulo de reponsabilidades e atividades
	P3	Pactuação de atividades	Acúmulo de demandas; falta de planejamento; sem liberdade para tomar todas as decisões.
	P7	Pactuação de atividades e metas; autonomia na coordenação de pesquisas	Falta transparência no estabelecimento de metas; limitações de hierarquia nas decisões.
	P5	Pactuação de atividades; flexibilização.	
	P4	Pactuação de atividades	

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho.	P12	Participação na elaboração de metas	Sem participação na construção do processo
	P9	Equipe alinhada no processo de avaliação	Aspectos pessoais que interferem na avaliação
	P8	Participação da construção	
	P7	Flexibilidade, Participação no processo avaliativo	Avaliação de pares sem as informações necessárias
	P1	Flexibilidade na avaliação	
	P6		Aspectos pessoais que interferem na avaliação

Unidades de Significação – Justiça Interacional

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Processos de comunicação em relação a oportunidades, obrigações e suporte organizacional no IGM/Fiocruz BA, e percepção de justiça informacional percebida pelo servidor.	P11		Poucas reuniões; evitar discussões e decisões; falta de transparência.
	P3		Decisões unilaterais sem consulta ao servidor
	P4		Decisões unilaterais sem consulta ao servidor
	P6		Ruídos comunicação; falta transparência
	P2		Meios de comunicação deficientes, restrito; faltam normas e padrões para comunicação.
	P5	Estar diretamente vinculado ao centro de decisões	Meios de comunicação deficientes; faltam normas e padrões para formatação das mensagens.
	P9	As informações são disponibilizadas; meios de comunicação eficiente.	
	P7	A informação disponibilizada	Excesso de informações para pouco tempo disponível
	P4		Meios de comunicação deficientes; faltam normas e padrões para formatação das mensagens
	P12		Meios de comunicação deficientes; Decisões unilaterais sem consulta ao servidor
	P3		Faltam informações; meio de comunicação deficiente, restrito; faltam normas e padrões.
P10	A informação é disponibilizada	Meio de comunicação deficiente; faltam normas e padrões para formatação das mensagens; excesso de informações.	

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça informacional ao realizar as atividades sob sua responsabilidade	P9	Meio de comunicação eficiente	
	P11		Decisões tomadas sem a previa comunicação
	P7		Comunicação por e-mail é insuficiente; falta de interação entre servidores.
	P2	Possibilidade de contato pessoal e decisão em conjunto.	Comunicação por e-mail é insuficiente;
	P12		Falta de reuniões e discussão com servidores
	P3		Decisões sem previa comunicação; falta de informações entre servidores e setores.
	P1		Falta de normas, padrões na comunicação
	P5		Falta de normas, padrões de forma na comunicação
	P8	Meio de comunicação eficiente	Falta interação, informações entre servidores e setores
P6	Disponibilidade de informações	Falta interação entre servidores.	

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça interpessoal no que diz respeito ao tratamento institucional entre as diferentes categorias profissionais	P10		Privilégios da área finalística
	P7		Respeito e suporte para área de pesquisa
	P2	Suporte para todas as áreas	
	P9		Falta equidade no suporte de diferentes áreas
	P3		Privilégios da área finalística
	P5	Oportunidades disponíveis	
	P12		Privilégios da área finalística
	P7		Falta equidade no suporte de diferentes áreas

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça interpessoal nas relações com o superior e equipe de trabalho.	P11	Tratamento justo, respeito.	
	P3		Tratamento desigual
	P8	Tratamento justo; respeito.	
	P9	Tratamento justo; respeito; valorização.	
	P7	Chefia eficiente	Tratamento desrespeitoso
	P4	Respeito	
	P1	Respeito, união, decisão em equipe.	
	P10	Respeito; tranquilidade	
	P12	Gestão horizontal; decisões em equipe, respeito	
Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça interacional em relação ao processo de avaliação de desempenho	P6		Falta de discussão dos resultados; subjetividade na avaliação dos pares; sem impactos no processo de trabalho; baixa efetividade
	P4	Participação do servidor na avaliação	Falta discussão dos resultados.
	P3		Falta de discussão dos resultados; sem impactos no processo de trabalho.
	P12	Participação do servidor na avaliação	Falta de discussão dos resultados; sem impactos no processo de trabalho; baixa efetividade.
	P10	Discussão e impacto sobre os processos de trabalho.	
	P7		Falta de discussão dos resultados; sem impactos no processo de trabalho
	P5		Falta de discussão dos resultados; sem impactos no processo de trabalho
	P2	Discussão e impacto sobre os processos de trabalho.	
	P8	Participação na avaliação de metas	Falta de discussão dos resultados
	P9	Discussão de metas em equipe	Pessoalidade na avaliação de pares; falta efetividade.

APÊNDICE K – Quadro de Análise de Conteúdo das Entrevistas Individuais



Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração / Núcleo de Pós-Graduação em Administração



Unidades de Significação – Justiça Distributiva

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça com o regime/ contrato de trabalho no qual está inserido.	E1	Mais vantagens do regime estatutário; salário melhor; vantagens indiretas; estabilidade.	
	E2	Aposentadoria; segurança econômica; estabilidade	Vantagens regime CLT (FGTS)
	E3	Estabilidade	Vantagens regime CLT (FGTS); desconto previdenciário menor
	E4	Estabilidade; qualidade de vida	Vantagens financeiras no mercado privado
	E5	Remuneração melhor	
Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça distributiva do servidor, em comparação aos seus pares.	E1	Situação privilegiada da Fiocruz (remuneração maior); ótimas condições físicas de trabalho.	
	E2	Valor do Salário está equiparado	Individualismo; diferenças de salários
	E3	Situação privilegiada da Fiocruz (remuneração maior)	Individualismo; diferenças de salários
	E4	Equivalência de salário	
	E5		Diferenças de salário.

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça distributiva em comparação ao mercado de trabalho celetista	E1	Salário melhor; estabilidade	FGTS; PL
	E2	Salário melhor	Falta de ajuste salarial
	E3	Possibilidade de crescimento na carreira de nível médio; salário melhor.	
	E4	Salários melhores; nível de cobrança menor; qualidade de vida	FGTS; PL; auxílio refeição defasado.
	E5	Salário melhor	

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça referente à distribuição de obrigações e atividades no IGM/Fiocruz BA.	E1		Desigualdade na distribuição de responsabilidades; desigualdade nas cobranças; dificuldade de responsabilização; reações negativas a cobranças; excesso de demandas.
	E2		Desigualdade na distribuição de responsabilidades; dificuldade de responsabilização; reações negativas às cobranças; distribuição servidores desproporcional às responsabilidades dos setores; limitação de conhecimento técnico do setor.
	E3		Desigualdade na distribuição de responsabilidades; desigualdade nas cobranças; excesso de demandas.
	E4		Desigualdade na distribuição de responsabilidades; dificuldade de responsabilização; reações negativas às cobranças.
	E5	Responsabilidades equivalentes entre chefias; cooperação dentro do setor	Falta colaboração nos outros setores; individualismo; sobrecarga para os mais dedicados; Direção evita enfrentamento; intolerância à diversidade de capacidades.

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça distributiva relacionado ao investimento realizado em face à recompensa	E1	Retribuição justa.	
	E2	Retribuição justa	Falta de reajuste; perda de valor do salário
	E3	Retribuição justa	
	E4	Retribuição justa; qualidade de vida	
	E5	Retribuição justa	

Unidades de Significação – Justiça Processual

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça referente aspectos das decisões políticas de governo que afetam a rotina do servidor.	E1	Situação privilegiada da Fiocruz; capacidade de articulação política; eficiência na gestão do IGM.	Desigualdade entre poderes
	E2	Situação privilegiada da Fiocruz; capacidade de articulação política.	Cortes nas verbas de projetos e capital; desigualdade entre poderes; cortes em áreas importantes
	E3		Queda de produtividade; corte nas verbas de capital; desigualdade entre poderes.
	E4	Situação privilegiada da Fiocruz; recursos suficientes	Excesso de desperdício, falta otimização; desigualdade entre poderes.
	E5	Adaptação do setor; soluções alternativas; reestabelecimento de algumas fontes	Corrupção; recursos mal utilizados.

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça em relação a construção de processos decisórios na FIOCRUZ.	E1	Instancias deliberativas; gestão eficiente; respeito à unidade.	
	E2	Instancias deliberativas	Sem espaço para minorias (unidades regionais); desigualdade de orçamento entre unidades; desigualdade de serviço entre unidades.
	E3	Colaboração	Desigualdade de orçamento entre unidades
	E4	Instâncias deliberativas	Componente político nas decisões.
	E5		Dificuldades de participação; sem espaço para minorias.

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça no processo participativo do servidor junto às decisões da Gestão do IGM/Fiocruz BA	E1	Instituição democrática	Falta de direcionamento nas participações; desinteresse dos servidores; individualismo; corporativismo;
	E2	Busca de melhorias nos processos; Instancias deliberativas	Decisões não discutidas no CD; participação deficiente; falta de reuniões para discussão e consulta ao servidor;
	E3	Busca de melhorias no processo participativo; Instâncias deliberativas	Demora no retorno das solicitações
	E4	Instâncias deliberativas; participação no processo	Componente político nas decisões
	E5	Mecanismos de participação; consulta à comunidade; busca de melhorias no processo; mudança de atitudes na nova direção.	Decisões tomadas por grupos; componente político; privilégios

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Identificar a percepção de justiça do servidor nos processos decisórios que afetam o setor e suas responsabilidades	E1	Participação nas decisões; participação nos processos; pactuação de atividades e metas; liberdade de atuação.	
	E2	Participação nas decisões; pactuação de atividades	Setores privilegiados nas decisões;
	E3	Participação nos processos e nas decisões	
	E4		Decisões de instâncias superiores; decisões unilaterais; falta de comunicação; baixa participação; componente político nas decisões.
	E5	Participação nas decisões; consultas ao setor para tomada de decisões; objetivos democráticos na gestão atual.	

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Descrever e identificar a percepção de justiça do servidor no processo de avaliação de desempenho	E1	Pactuação das metas	Sem participação na construção do processo; processo desacreditado;
	E2	Pactuação das metas	Processo sem efetividade; processo permite subjetividade; processo injusto.
	E3	Pactuação de metas	Processo sem efetividade
	E4	Pactuação de metas	Processo sem efetividade; corporativismo;
	E5	Pactuação de metas	A falta de regras claras de funcionamento dificulta a avaliação; instrumento de retaliação.

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Identificar a percepção de justiça referente ao processo administrativo disciplinar.	E1		Servidores sem capacitação para condução do PAD; subjetividade nas solicitações de PADs;
	E2		Parcialidade; corporativismo; falta efetividade; retaliação; desgaste das relações de trabalho, retaliação.
	E3	Não possui opinião formada	Não possui opinião formada
	E4	Imparcialidade	Faltam instrumentos legais.
	E5		Parcialidade; falta efetividade; retaliação; desgaste das relações de trabalho.

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Identificar a percepção de justiça referente ao processo de recrutamento e seleção.	E1	Imparcialidade na condução do processo	Elaboração do perfil não é adequada (injusto); não dá oportunidade a todos.
	E2	Prova exige conhecimento	Processo injusto; recrutamento de pessoas sem perfil para o trabalho (processo sem efetividade); perfil do edital não condiz com o cargo (instrumento deficiente)
	E3		Falta direcionamento; perfil do edital não condiz com o cargo (instrumento deficiente); não dá oportunidade a todos (processo injusto).
	E4		Concurso não é justo; recrutamento de pessoas sem perfil para o trabalho (processo sem efetividade); conhecimento exigido não possui conexão e não reflete o trabalho a ser realizado (instrumento deficiente).
	E5	Prova exige conhecimento	Não oferece oportunidade a todos igualmente (processo injusto)

Unidades de Significação – Justiça Interacional

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça informacional percebida pelo servidor nos processos de comunicação em relação a oportunidades, obrigações e suporte organizacional.	E1		Falta de um sistema padrão na comunicação; ferramentas de comunicação insuficientes; sentimento de desinformação; falta retorno das solicitações (entre setores)
	E2		Poucas reuniões; informações atrasadas; demora no retorno.
	E3		Falta clareza nas informações; faltam informações; instrumento de comunicação insuficiente.
	E4	Proximidade da instância superior (vice dir.); retorno de solicitações	Falta de sistema padrão de comunicação
	E5		Falta transparência; faltam informações; sentimento de desinformação

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça informacional do servidor referente a comunicação de decisões dos superiores que afetam suas responsabilidades.	E1	Comunicação eficiente com a chefia (Vice-Diretoria); participação e retorno das decisões	Informações entre setores defasadas; acúmulo de demandas; falta acompanhamento das demandas; falta clareza; reuniões pouco produtivas.
	E2	Comunicação eficiente com a chefia (Vice-Diretoria); participação nas decisões.	
	E3	Comunicação eficiente com a chefia (Vice-Diretoria); participação e retorno das decisões; proximidade à instância superior.	
	E4		Mudanças impostas a nível de governo; informações defasadas.
	E5	Comunicação eficiente com a Diretoria; consultas ao setor; retorno.	

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça interpessoal no que diz respeito ao tratamento e relações institucionais	E1	Busca-se equidade	Setores privilegiados; falta clareza de regras; tratamento desigual a depender da pessoa; tratamento diferenciado para área fim; componente político
	E2		Tratamento diferenciado para área fim; tratamento desigual entre as pessoas
	E3		Tratamento diferenciado para área fim; tratamento desrespeitoso; tratamento desigual a depender da pessoa;
	E4		Tratamento desigual a depender da pessoa; componente político;
	E5		Falta transparência; oportunidades desiguais; privilégios para amigos; tratamento desigual; sentimento de superioridade (desrespeito).

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça informacional do servidor na interação com outros setores e ao realizar as suas responsabilidades	E1	Comunicação eficiente dentro da equipe; transparência nos processos da equipe.	Informações atrasadas entre setores; dificuldades de interação entre setores
	E2		Informações atrasadas, desatualizadas; faltam reuniões; comunicações intempestivas; dificuldade de interação entre setores;
	E3	Comunicação eficiente dentro da equipe; reuniões constantes no setor	Informações atrasadas; dificuldades de interação entre setores
	E4		Comunicação ineficiente entre setores; falta de interação entre setores; faltam informações sobre decisões; alteração de processos sem a devida comunicação; corporativismo.
	E5		Informações atrasadas; falta transparência; falta interação entre setores

Questões / Situação de análise		Unidades de Registro	
		Justiça	Injustiça
Percepção de justiça interacional em relação ao processo de avaliação de desempenho.	E1		Objeto de compensação salarial (processo sem efetividade); processo mal estruturado (deficiente); falta discussão de resultados; não atinge o objetivo
	E2		Resultados enviesados; falta discussão de resultados; objeto de compensação salarial (processo sem efetividade); subjetividade; possibilidade de retaliação.
	E3		Falta efetividade; resultados enviesados; não atinge o objetivo
	E4		Resultados enviesados; objeto de compensação salarial (processo sem efetividade)
	E5		Falta discussão de resultados; falta retorno.