



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Os Delegados Foram Alocados com Justiça?

Valores Humanos como Preditores da Percepção de Justiça Organizacional na Distribuição da
Alocação Funcional dos Delegados da Polícia Civil do Distrito Federal.

Helder Arns Pedron

Brasília, DF

2017

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Os Delegados Foram Alocados com Justiça?

Valores Humanos como Preditores da Percepção de Justiça Organizacional na Distribuição da
Alocação Funcional dos Delegados da Polícia Civil do Distrito Federal.

Helder Arns Pedron

Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Social, do Trabalho e das Organizações como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
em Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações

Orientador: Prof. Cláudio Vaz Torres, Ph. D.

Brasília, DF

Março de 2017

Email: helderpedron@gmail.com

Os Delegados Foram Alocados com Justiça?

**Valores Humanos como Preditores da Percepção de Justiça Organizacional na
Distribuição da Alocação Funcional dos Delegados da Polícia Civil do Distrito Federal.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO AVALIADA PELOS SEGUINTE EXAMINADORES:

Prof. Ph. D. Cláudio Vaz Torres (Presidente)

Universidade de Brasília – UnB

Prof.^a Dr.^a Maria das Graças Torres da Paz (Membro efetivo)

Universidade de Brasília

Prof.^a Dr.^a Helenides Mendonça (Membro efetivo)

Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás

Prof.^a Dr.^a Elaine Rabelo Neiva (Membro suplente)

Universidade de Brasília - UnB

Sumário

Lista de abreviações.....	6
Lista de tabelas	7
Lista de figuras	9
Resumo	10
Abstract	11
Capítulo 1 - Introdução	12
Delineamento dos objetivos, questões e hipóteses	12
Valores humanos individuais	21
Conceito	21
Estudo sobre Valores Humanos: História e abordagem atual	24
Justiça Organizacional	38
Justiça Distributiva	40
Justiça de Procedimentos	43
Justiça Interacional	46
A Alocação Funcional como Recompensa para os Delegados de Polícia	51
Capítulo 2 – Método	55
Natureza do Estudo	55
População e Amostra	58
Instrumentos	60
Procedimentos	64
Capítulo 3 – Resultados	65
Análise Fatorial Confirmatória	68
Resultados das Análises Inferenciais	74

Correlações entre Valores Individuais e Percepções de Justiça Organizacional	74
Correlações entre Valores Individuais, Variáveis Organizacionais e Demográficas	79
Correlações entre Percepções de Justiça Organizacional, Variáveis Organizacionais e Demográficas	84
Diferenças entre Grupos para Valores Individuais	86
Diferenças entre Grupos para Percepções de Justiça Organizacional	91
Modelos de Regressão Linear	94
Capítulo 4 – Discussão	100
Análise Fatorial sobre a EPJO	101
Médias Gerais para Valores Individuais e Percepções de Justiça Organizacional	102
Correlações entre Valores Individuais e Justiça Organizacional	105
Correlações entre Valores Individuais, Variáveis Organizacionais e Demográficas	112
Correlação entre Percepções de Justiça Organizacional, Variáveis Organizacionais e Demográficas	121
Diferença entre Grupos para Valores Individuais	127
Diferenças entre Grupos para Percepções de Justiça Organizacional	132
Análises de Predição entre Valores Individuais e Percepções de Justiça Organizacional	134
Resultados Secundários de Predição	138
Considerações finais, limitações e agenda futura	139
Referências	142
Anexo I – Questionário de Pesquisa	148
Anexo II – Relatório Final de Auditoria Operacional realizada na PCDF, processo n.º 11.461/2013 do Tribunal de Contas do Distrito Federal	154

Lista de Abreviações

PCDF – Polícia Civil do Distrito Federal

SVS - Survey de Valores de Schwartz

PVQ – Questionário de Valores

EPJO – Escala de Percepção de Justiça Organizacional

DEP – Departamento de Polícia Especializada

DPC – Departamento de Polícia Circunscrição

PVQ-R – Questionário de Valores Revisado

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal

Lista de Tabelas

Tabela 1. Dimensões do contínuo motivacional e conteúdo dos valores, de acordo com a teoria refinada dos valores humanos individuais de Schwartz et al. (2012) e Torres et al. (2016)	37
Tabela 2. Síntese das três dimensões de justiça organizacional	49
Tabela 3. Estrutura organizacional resumida da PCDF, para distribuição de 600 postos de trabalho para o cargo de delegado de polícia	54
Tabela 4. Dados descritivos com média e desvio padrão de idade, tempo de serviço e importância da alocação funcional, para os grupos e para o total da amostra	59
Tabela 5. Conteúdo dos tipos motivacionais nos itens do PVQ – R	61
Tabela 6. Conteúdo das dimensões de justiça organizacional nos itens da EPJO	63
Tabela 7. Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Eigenvalores, Variância Explicada e Fidedignidade da Escala de Percepção de Justiça Organizacional – EPJO	67
Tabela 8. Médias e desvio padrão da amostra, com intervalo de confiança de 95% com viés corrigido e acelerado, para valores humanos individuais e justiça organizacional	70
Tabela 9. Correlações entre valores de Abertura à Mudança centralizados e justiça organizacional	75
Tabela 10. Correlações entre valores de primeira ordem de Conservação centralizados e justiça Organizacional	76
Tabela 11. Correlações entre valores de primeira ordem de Autotranscendência centralizados e justiça organizacional	76
Tabela 12. Correlações entre valores de primeira ordem de Autopromoção centralizados e justiça organizacional	77
Tabela 13. Correlações entre valores de segunda ordem centralizados e justiça	

organizacional	78
Tabela 14. Correlações entre valores de ordem superior centralizados e justiça Organizacional	79
Tabela 15. Correlações entre valores centralizados e variáveis organizacionais e Demográficas	81
Tabela 16. Correlações entre valores de ordem superior centralizados e variáveis demográficas	83
Tabela 17. Correlações entre valores de segunda ordem	84
Tabela 18. Correlações entre dimensões de justiça organizacional e variáveis demográficas	86
Tabela 19. Médias e desvio padrão dos grupos para os valores de segunda ordem	87
Tabela 20. Médias e desvio padrão dos grupos para a variável justiça organizacional	91
Tabela 21. Modelo linear, método stepwise de regressão, do preditor de Justiça Distributiva	95
Tabela 22. Modelo linear, método stepwise de regressão, do preditor de Justiça de Procedimentos	95
Tabela 23. Modelo linear, método stepwise de regressão, do preditor de Justiça Interacional	96
Tabela 24. Modelo linear, método stepwise de regressão, das variáveis organizacionais e demográficas como predictoras de Justiça Distributiva	97
Tabela 25. Modelo linear, método stepwise de regressão, das variáveis demográficas como predictoras de Justiça de Procedimentos	98
Tabela 26. Modelo linear, método stepwise de regressão, das variáveis demográficas como predictoras de Justiça Interacional	99

Lista de Figuras

Figura 1. Contínuo circular motivacional de Schwartz	35
Figura 2. Estrutura fatorial da escala indicando três Eigenvalores superiores a 1	65
Figura 3. Análise fatorial confirmatória da estrutura da EPJO	69
Figura 4. Médias gerais centralizadas para valores individuais de primeira ordem	72
Figura 5. Médias gerais centralizadas para os valores de segunda ordem	73
Figura 6. Médias gerais de percepção de justiça organizacional	73

Resumo

Neste estudo de caráter essencialmente exploratório e abordagem quantitativa, investigou-se a relação de predição dos valores humanos individuais sobre a percepção de justiça organizacional dos delegados da Polícia Civil do Distrito Federal, tendo por contexto empírico a alocação desses profissionais na estrutura dessa organização pública. 206 delegados responderam ao Questionário de Valores Revisado, PVQ-R (Schwartz et al., 2012; Torres et al., 2016) e à Escala de Percepção de Justiça Organizacional, EPJO (Mendonça et al., 2003). Encontraram-se evidências de predição de Justiça Distributiva ($R^2 = 0,043$) e Justiça de Procedimentos ($R^2 = 0,068$), pelos valores individuais de Conservação, assim como de Justiça Interacional ($R^2 = 0,022$) pelos valores de Abertura à Mudança. Tais achados principais podem ser explicados pelas metas motivacionais dos valores de Auto-expansão versus Evitação de Ansiedade, as quais podem levar as pessoas a se preocuparem mais com justiça organizacional em contextos de incerteza. Encontraram-se indícios de correlação reversa entre Valores de Autoproteção e as variáveis Justiça Distributiva ($r = -0,173^*$) e Justiça de Procedimentos ($r = -0,181^*$), havendo indícios de correlação direta entre Valores de Auto-expansão com Justiça Distributiva ($r = 0,173^*$) e Justiça de Procedimentos ($r = 0,181^*$). Os dados também apontam para correlação direta entre valores Abertura à Mudança, com idade ($r = 0,289^{**}$) e tempo de serviço ($r = 0,257^{**}$). O conjunto de valores que predomina dentre os delegados de polícia é o de Autopromoção e, em relação à justiça organizacional, os delegados apresentam mediana percepção de justiça distributiva ($M=2,96$; $DP=1,16$), média para baixa Justiça de procedimentos ($M=2,28$; $DP=0,92$), e média para alta percepção de justiça interacional ($M=3,52$; $DP=1,02$) sobre a alocação dos postos de trabalho na estrutura organizacional.

Palavras chave: valores e justiça; valores humanos individuais; justiça organizacional; alocação da força de trabalho.

Abstract

In this essentially exploratory study with quantitative approach, it has been investigated the prediction of organizational justice perceptions, by individual human values from the police delegates of the Federal District Police, having as an empirical context the allocation of these professionals in the structure of the organization. 206 delegates answered the Portrait Values Questionnaire – PVQ-R (Schwartz et al., 2012; Torres et al., 2016) and the Organizational Justice Perception Scale – EPJO (Mendonça et al., 2003). The results point out the predictive power on Distributive Justice ($R^2 = 0.043$) and Procedural Justice ($R^2 = 0.068$), by the individual human values of Conservation, while Interactional Justice is predicted by Openness to Change values ($R^2 = 0.022$). These key findings can be explained by the motivational goals of Self-protection versus Growth individual values, which can lead people to become more concerned about organizational justice in contexts of uncertainty. Evidence of reverse correlation was found between Self-Protection Values and the Distributive Justice variables ($r = -0,173^*$) and Procedural Justice ($r = -0,181^*$). There are indications of a direct correlation between Self-expansion Values with Distributive Justice ($r = 0,173^*$) and Procedural Justice ($r = 0,181^*$). The data also suggests direct correlation between Openness to Change values whit age ($r = 0,289^{**}$) and job tenure ($r = 0,257^{**}$). The set of values that predominates among the police delegates is Self-enhancement and, concerning organizational justice, the delegates presented a median perception of Distributive Justice ($M = 2.96$, $SD = 1.16$) and median to low perception of Procedural Justice ($M = 2.28$, $SD = 0.92$), about the allocation of job stations in the organizational structure, presenting median to high perception for Interactional Justice ($M = 3.52$, $SD = 1.02$).

Key words: values and justice; Individual human values; Organizational justice; Allocation of the workforce; Station allocation.

Valores Humanos e Percepções de Justiça Organizacional

Delineamento dos objetivos, questões e hipóteses

No presente estudo investiga-se a relação de predição dos valores humanos individuais sobre a percepção de justiça organizacional, no contexto da distribuição da força de trabalho dos delegados da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF). Ambos construtos, valores humanos e justiça, são historicamente importantes para as pessoas, as quais, desde os primórdios, como apontam registros no Código de Hammurabi (1700 A.C.) e as escrituras sagradas do hinduísmo de Bhagavad Gita, preocupam-se com os aspectos humanos de valores e justiça (Reis, 2010). De acordo com a literatura especializada, os valores humanos individuais são princípios transituacionais de ordem superior, que servem de guia para que as pessoas busquem seus objetivos de vida (biológicos e sociais), funcionando como preditores de diversos construtos psicológicos, como atitudes, sentimentos e comportamentos (Schwartz, 1992). Justiça, por sua vez, sob a perspectiva da ciência social, é o fenômeno consubstanciado na percepção das pessoas sobre o que é certo ou errado no contexto das relações grupais (Folger & Cropanzano, 1998). Assim, parece razoável supor que os valores formem a base de avaliação para as situações cotidianas das pessoas, incluindo suas percepções de justiça, podendo uma situação ser interpretada como mais ou menos justa dependendo dos tipos de valores predominantes para os indivíduos.

A percepção de justiça organizacional pode gerar diversos efeitos sobre pensamentos, sentimentos e comportamento dos empregados, motivo pelo qual o tema é fundamental para as organizações, conforme anotam Crawshaw, Cropanzano e Nadisic (2013), e Rego (2001). Como exemplos de reações relacionadas à percepção de justiça no ambiente de trabalho, podem-se citar: comportamentos de cooperação, comprometimento, cidadania organizacional, demanda por aumento salarial; desapontamento; ressentimento; raiva; rotatividade;

absenteísmo; insatisfação; pior desempenho; comportamentos antiprodutivos (procrastinar, sonegar informações) ou de retaliação (roubos, destruição de equipamentos); agressão e violência por parte dos colaboradores (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Colquitt & Zipay, 2015; Kanan & Zanelli, 2012; Mendonça, Pereira, Tamayo & Paz, 2003; Rego, 2001). Apesar de a justiça organizacional ser um campo desenvolvido há décadas, registram-se críticas diante do pequeno número de estudos que avaliam a influência das diferenças pessoais sobre esse construto (Enoksen & Sandal, 2015; Lipponen, Olkkonen & Myyry, 2004). Em revisão da literatura empírica brasileira, Zarife (2016) alerta para a baixa produção de estudos referentes a antecedentes de justiça organizacional.

Os valores individuais, por sua vez, são preditores cognitivos e fornecem subsídio mais específico sobre as motivações das pessoas em suas vidas, elevando o nível de compreensão dos fenômenos estudados, no presente caso, a justiça organizacional em relação à distribuição dos delegados dentro da estrutura da PCDF. Leventhal (1980) cita estudos de Schwartz, realizados no fim dos anos 1960, os quais colocam a justiça no grupo de forças motivacionais das pessoas e que, por isso, influenciam suas percepções e o comportamentos. Feather (1994) consigna que os julgamentos de justiça sobre a distribuição de recursos depende das prioridades axiológicas de quem os recebe. Em estudo sobre Valores Individuais e Justiça Distributiva, onde os respondentes avaliavam uma situação em que um empregado produzia menos porque estava doente, mas recebia o mesmo salário do que outro empregado sadio e que produzia mais, esse autor constatou que as pessoas que possuem valores de hedonismo, poder e estimulação percebiam menos justiça no pagamento igualitário de salário entre os empregados, enquanto que os respondentes que detinham valores pró-sociais e espiritualidade enxergavam mais justiça no pagamento igual. O mesmo padrão refletiu na distribuição do salário que seria realizada pelos respondentes, i.e., aqueles que tinham valores de hedonismo, poder e estimulação atribuíram um salário bem menor ao empregado que produziu menos,

enquanto que aqueles com valores pró-sociais atribuíram um salário mais próximo ao pagamento do empregado sadio. Veja-se que ambos os grupos de respondentes, independentemente de suas prioridades axiológicas, utilizaram-se da equidade (princípio de justiça) como princípio de alocação do recurso salário, indicando que suas respostas refletiram tanto a norma situacional (princípio da equidade) quanto suas prioridades axiológicas. Schminke et al. (2014), em estudo sobre a influência dos valores sobre percepção de clima de justiça organizacional, argumentam que, além dos valores culturais, os valores humanos individuais formam a base para os julgamentos morais das pessoas, sobre o que é certo ou errado, justo ou não. As percepções de justiça variam conforme variam os valores individuais das pessoas. Lipponen et al. (2004) afirmam que os valores individuais devem ser estudados como variáveis preditoras da percepção de justiça, pois as pessoas sentem injustiça quando se deparam com situações que conflitam com seus valores individuais.

Tyler e Lind (1992) propõem que os indivíduos se importam com justiça pois ela comunica informação sobre a relação entre eles e seu grupo, assim como com a autoridade encarregada do grupo. Os princípios de alocação de recursos usados pela gestão comunicam aos empregados qual é sua importância dentro da organização. Dependendo da própria estrutura de valores individuais, assim como às suas aspirações, os indivíduos terão percepções diferentes sobre seu reconhecimento, posição e confiança por parte dos gerentes. Da lição desses autores, é possível afirmar que a percepção de justiça é reflexo da interação entre a ação da autoridade e os valores individuais. Crawshaw et al. (2013), tratando do papel da ética e moral sobre a percepção de justiça organizacional, registram que os aspectos da personalidade das pessoas são antecedentes de suas percepções de justiça. Segundo Mendonça (2003), os valores exercem influência central sobre percepções e julgamentos específicos, como a percepção de justiça organizacional. Em estudo realizado no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás, essa autora constatou que o conjunto de valores de

Conservação é preditor positivo de justiça organizacional, confirmando a hipótese de que os trabalhadores que possuem valores ligados a metas de estabilidade, autorrestrição submissa e manutenção das coisas como são, tendem a considerar o ambiente de trabalho como justo. Fundados no modelo relacional de justiça e na teoria dos valores de Schwartz (1992), Fischer e Smith (2006) relatam estudo sobre o papel de moderação dos valores individuais sobre a relação entre justiça organizacional e cidadania organizacional, e constatam que as pessoas com metas motivacionais de Conservação são inclinadas a respeitar as decisões dos superiores hierárquicos sem questionamentos, pois acreditam na ordem social, obediência às autoridades, e aceitação de sua posição dentro do sistema - por isso, preocupam-se menos com justiça. Por outro lado, aqueles que possuem valores de Abertura à Mudança são mais inclinados a focarem na percepção de justiça, pois não dão tanta atenção a aspectos de hierarquia, obediência, e preservação da ordem social ou tradição, mas sim possuem foco centrado no self, sendo que a percepção de justiça procedimental e interacional representam sua posição e aceitação dentro dos grupos.

Enoksen (2016) encontrou indícios de validade para a hipótese de que os funcionários com preferência motivacional para universalismo percebem mais as situações de injustiça dentro do trabalho, no que se refere à discriminação étnica de seus colegas (tratamento injusto observado). A hipótese foi construída sobre o conteúdo dos valores de Autotranscendência, onde as pessoas se preocupam com o bem-estar dos outros, justiça social e igualdade. Nesse estudo, também foi constatada a relação de predição entre justiça organizacional percebida pelo respondente e a percepção de discriminação (quanto mais injustiça é percebida no ambiente organizacional, tendo como parâmetro a própria pessoa, mais essa pessoa enxerga injustiça em relação a seus colegas discriminados).

Enoksen e Sandal (2015), em estudo sobre a predição de valores individuais sobre percepção de justiça organizacional, levantaram a hipótese de que pessoas com preferências

motivacionais fundadas em ansiedade (conjuntos de segunda ordem Autopromoção e Conservação), seriam mais sensíveis à percepção de justiça organizacional, encontrando indícios de validade da hipótese ao verificar que no modelo de regressão os valores de Tradição e Poder mantinham relação de predição sobre a percepção de justiça organizacional. Lipponen et al. (2004), encontraram indícios de validade para a hipótese de que os valores individuais exercem influência sobre a relação entre percepção de Justiça Distributiva e variáveis critério, sendo que as pessoas com metas motivacionais de Autopromoção seriam mais sensíveis à percepção de justiça uma vez que se preocupam mais com sua posição dentro do grupo organizacional, pelo fato de serem pessoas centradas em si mesmas.

Após esses breves delineamentos teóricos, os quais embasam a ideia central da presente pesquisa, i.e., de que os valores individuais influenciam a percepção de justiça das pessoas, faz-se necessário escrever algumas linhas sobre a realidade empírica investigada, concluindo-se, assim, os alicerces para a exposição dos objetivos, perguntas da pesquisa e hipóteses. Efetivamente, o estudo recai sobre a distribuição da alocação funcional dos delegados da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), organização que é composta por mais de 50 unidades (delegacias, divisões, departamentos, etc.) espalhadas por todo o território do Distrito Federal, cada uma com suas particularidades e subdivisões internas, resultando em diferentes oportunidades para os delegados de polícia, os quais possuem diferentes razões (e.g., pessoais e profissionais) para trabalhar em um posto ou outro, como bem estar, status, satisfação e prestígio. No total, existem 600 postos disponíveis na PCDF (Lei Federal n.º 12.803/2013), para cidadãos graduados em direito que sejam aprovados em concurso público para exercício do cargo de delegado de polícia e, diante do contexto descrito, o recurso alocação ou lotação funcional configura-se como de alta relevância, cuja distribuição pode gerar baixa percepção de justiça e acarretar consequências negativas ao serviço público prestado. Importante ressaltar que na PCDF não há critérios claros definidos para a

distribuição desse recurso, como desempenho, necessidade ou antiguidade, citados por Fischer e Smith (2004) como exemplos de possíveis bases de procedimentos para alocação de recursos organizacionais, assim como não há previsibilidade sobre o tempo de permanência no posto ocupado, i.e., qualquer delegado pode ser removido de seu posto e transferido para qualquer outro a qualquer tempo, independentemente de seus interesses e planejamentos, à critério da Administração. Essas circunstâncias podem abrir espaço para incertezas por parte dos delegados, o que os deixaria mais atentos à questão de justiça (Bos, 2001). A pesquisa pode ser de valor e utilidade às demais instituições públicas do Distrito Federal que detenham características semelhantes, isto é, estrutura organizacional estratificada e espalhada por todo o território, contendo postos de trabalho que podem ser ocupados pelos integrantes de uma mesma carreira.

De acordo com a teoria dos valores de Schwartz (1992), existem duas dimensões básicas de valores humanos individuais, cada uma formada por dois conjuntos de valores que são antagônicos, i.e., carregam prioridades axiológicas de conteúdo oposto. Uma dessas dimensões é formada pelos conjuntos de valores de Abertura à Mudança e valores de Conservação, os quais são contrapostos e refletem o conflito entre independência de pensamento, ações e interesses, assim como uma atitude positiva a mudanças, *contra* postura de submissão, obediência à hierarquia, preservação de práticas tradicionais, preferência por estabilidade, segurança e manutenção do status quo. A outra dimensão contrapõe os conjuntos de valores de Autopromoção e Autotranscendência, colocando de um lado a busca por sucesso e interesses pessoais, mediante dominação, *versus* a aceitação dos outros como iguais, preocupando-se com justiça social, natureza e o bem-estar de todos. Assim, teoricamente, é possível fazer duas afirmações sobre a percepção de justiça organizacional dos delegados, com base nesses conjuntos de valores individuais. A primeira é a de que os delegados que possuem prioridades axiológicas de Autopromoção e Conservação tendem a enxergar mais

justiça na distribuição de lotações da PCDF, mesmo não havendo critérios bem definidos para a distribuição do recurso, uma vez que acreditam na obediência, hierarquia, nas coisas como sempre foram, dominação e poder; A segunda é a de que aqueles que endossam valores de Autotranscedência e Abertura à Mudança enxergariam menos justiça na distribuição desse recurso, uma vez que carregam metas motivacionais voltadas para a preocupação com o bem estar dos outros, igualdade, justiça social, mudança e liberdade.

É pertinente trazer a lição de Schwartz (2006), ao tratar das preferências políticas das pessoas e seus valores individuais. Ele registra que as pessoas imbuídas de metas motivacionais de Autopromoção seriam adeptas ao liberalismo econômico, i.e., o Estado deveria intervir minimamente sobre a distribuição das riquezas, enquanto que aqueles que possuem valores de Autotranscedência teriam preferência por intervenção do Estado para promover a redistribuição de riquezas. Essas questões, ao serem transmutadas ao contexto do presente estudo, sustentam a ideia já exposta de que aqueles que possuem valores de Autotranscedência, seriam favoráveis à intervenção normativa dentro da organização, por meio da criação de procedimentos formais, por exemplo, para a divisão dos recursos organizacionais, de forma a garantir melhores condições àqueles que possuem menos poder, i.e., na falta de critérios ou normas formais para a distribuição do recurso alocação funcional, tais pessoas perceberiam menos justiça organizacional uma vez que estariam em desvantagem. Por outro lado, aqueles imbuídos de metas motivacionais de Autopromoção, não enxergariam problemas na aparente falta de critérios ou procedimentos formais para a distribuição do recurso examinado, pois acreditam que cada um deve buscar sua parte dos recursos por conta própria, enxergando, assim, mais justiça na distribuição do recurso alocação funcional. Acompanhando, ainda, a lição de Schwartz (2006), sob a ideologia do liberalismo clássico, as pessoas que possuem metas de Abertura à Mudança seriam favoráveis a políticas públicas que garantissem liberdade individual e direitos civis para as pessoas

(manifestação de pensamento, liberdade de crença, etc), enquanto que aqueles que possuem valores de Conservação, seriam favoráveis à manutenção do status quo, por meio de controle de desvios e mudanças. Assim, no presente estudo, é de se esperar que os delegados que sustentam valores de Abertura à Mudança, diante da aparente falta de critérios formais para a distribuição da alocação funcional, enxergariam menos justiça na distribuição desse recurso, enquanto que aqueles delegados que sustentam valores de Conservação, pelo fato da falta de critérios representar a manutenção do status quo, enxergariam mais justiça na alocação funcional dos delegados.

Aberta a clareira teórica e contextual da realidade empírica estudada, encontra-se espaço para registrar o **objetivo geral** da presente abordagem: *investigar o poder preditivo dos valores individuais, dos delegados de polícia da PCDF, sobre a percepção de justiça organizacional na distribuição do recurso alocação funcional na estrutura da organização.* Assim, os valores individuais dos delegados ocupam a posição de variável preditora de estudo, enquanto que as dimensões de justiça organizacional, i.e., Justiça Distributiva, Justiça de Procedimentos e Justiça Interacional, são as variáveis critério, sendo, a **questão** sob investigação, a seguinte: *os valores individuais dos delegados de polícia do Distrito Federal predizem suas percepções de justiça em relação à alocação funcional dentro da estrutura da PCDF?* Para responder à questão, serão avaliados, também, os seguintes aspectos: quais são os valores humanos individuais dos delegados? Quais são as percepções de justiça organizacional sobre a distribuição da força de trabalho? Há diferença de valores e percepções de justiça entre os profissionais que ocupam diferentes posições na organização (comissionados, plantonistas, cartorários) ou trabalham em diferentes unidades organizacionais? Os valores e as percepções de justiça são diferentes entre os mais jovens e os mais antigos da carreira? Há diferença entre valores e percepções de justiça entre mulheres e homens? A distância do local de trabalho, idade e grau de escolaridade são variáveis que

podem influenciar na percepção de justiça sobre a alocação funcional? Duas são as **hipóteses** a serem testadas, a primeira que leva em consideração a dimensão de valores composta por Abertura à Mudança versus Conservação e a segunda que considera a dimensão formada por Autotranscendência versus Autopromoção: H1) *Os valores de Abertura à Mudança, cujas metas motivacionais são autodeterminação, liberdade e estimulação, i.e., enfatizam a busca por liberdade, independência e autorrespeito, são preditores negativos da percepção de justiça organizacional sobre a alocação funcional dos delegados, enquanto que os valores de Conservação são preditores positivos dessa percepção, pois formam metas de tradição, humildade, conformidade, segurança e manutenção do status quo, aceitação de sua posição dentro do grupo e obediência à hierarquia;* H2) *Os valores de Autopromoção, formados por metas de realização pessoal, busca de poder e preservação da imagem pública, são preditores positivos da percepção de justiça organizacional sobre a distribuição dos delegados nos postos de trabalho da organização, uma vez que enfatizam a ambição e sucesso, com domínio sobre pessoas e recursos, enquanto que os valores de Autotranscendência, os quais refletem metas de benevolência, universalismo, justiça social e igualdade, com proteção dos mais fracos, são preditores negativos da percepção de justiça sobre a alocação funcional dos delegados.*

Antes dos esforços empíricos, faz-se necessário compreender melhor os construtos valores individuais e justiça organizacional, assim como aspectos do contexto da distribuição do recurso na PCDF, o que será feito nos pontos a seguir. Posteriormente, no Capítulo II, apresentam-se aspectos sobre Método, amostra, instrumentos e procedimentos. Depois, no Capítulo III, são descritos os Resultados da pesquisa, com estatísticas descritivas e análises inferenciais sobre as variáveis e hipóteses de pesquisa. Por último, no Capítulo IV, é realizada a Discussão dos resultados, com fundamento na teoria trazida ao trabalho, de forma a desenhar os contornos dos achados, limitações e perspectivas para estudos futuros.

Valores Humanos Individuais

Conceito.

Rohan (2000) relata a dificuldade envolvendo o conceito do construto valores, cujo conteúdo representou um desafio a estudiosos de diversas áreas, até mesmo pela banalização do termo entre pessoas, psicólogos, sociólogos, antropólogos, cientistas políticos, etc. Ele lembra que o substantivo valor já estava presente no *Compact Oxford English Discionary* de 1303, denotando integridade ou equivalência de um produto. Segundo o dicionário Houaiss da língua portuguesa, o substantivo “valor” comporta diversos significados: 1. preço de um bem ou serviço, valia; 2. importância que se atribui a algo ou alguém, mérito, estima. Já o verbo "valorar" significa: 1. analisar algo para atribuir-lhe valor ou julgamento; 2. emitir juízo sobre o valor de. Rohan (2000) afirma que valorar é o processo pelo qual uma pessoa avalia alguma coisa, incluindo também trocas e padrões mais abstratos. Quando "valoramos" alguma coisa, pessoa, ação ou atividade, expressamos um significado mais profundo associado à entidade avaliada, relacionando possíveis ações e resultados ao nosso conjunto de valores individuais, isto é, verificando se essas ações e resultados condizem com nossas prioridades axiológicas. Feather (1996) aduz que os seres humanos relacionam os resultados e ações referentes a dadas situações a seus sistemas de valores, de forma a testar qual desses resultados ou ações estão de acordo com o que é desejável ou não.

Na área da psicologia social, Rohan (2000) explica que o processo psicológico de valoração é subsidiado por uma estrutura cognitiva, na qual informações sobre experiências passadas são coletadas e organizadas, servindo de suporte analógico para avaliações em situações futuras. Tais informações são profundamente ligadas à pessoa e por isso possuem alto grau de abstração, sendo úteis para inúmeras e diversas situações no tempo, formando o que se denomina "valores" da pessoa. Para melhor ilustrar, podemos pensar no comportamento pró-social apreendido por uma criança em seu desenvolvimento até a fase

adulta, onde a cada vez que a mãe lhe demonstra que é bom e positivo compartilhar doces, brinquedos e outros recursos, aquela avaliação (de que é bom compartilhar) se enraíza gradualmente em sua personalidade, até se tornar um valor pessoal. Tal criança, na fase de juventude ou adulta, carregará a motivação natural de compartilhamento, sentindo-se recompensada quando o fizer, pois faz parte de suas prioridades axiológicas o valor aprendido com sua mãe (compartilhar). De acordo com a teoria dos valores de Schwartz (1992), tal ato de compartilhar poderia ser considerado como expressão de valores de autotranscendência.

Olhando por essa perspectiva, é possível afirmar que "valores" são as peças que dão formato à estrutura cognitiva superior, de avaliação analógica de significados por parte dos seres humanos. Superior diante do grau de abstração, em que os valores antecedem com peso preditivo as demais estruturas cognitivas, como atitudes, e também comportamentos, analógica pois fundados em experiências passadas. Segundo Schwartz (2009), a estrutura dos valores é conectada aos sentimentos, de forma que a pessoa alcança sentimentos positivos ou negativos quando atende ou não aos impulsos de seu sistema de valores, notadamente aqueles que lhes são os principais. Valores transcendem ações e situações, por isso não se confundem com normas e atitudes, já que essas geralmente recaem sobre julgamentos de objetos específicos (Schwartz, 2009). Valores também não se confundem com crenças, aqueles tem a ver com o que é desejável, enquanto que essas concernem ao que é considerado ser verdade (Smith et al., 2006).

O construto valores individuais é usado para descrever julgamentos e categorias de julgamentos, por exemplo, valores de benevolência formam uma categoria de julgamento que tem a ver com situações referentes à ajuda de pessoas próximas, e valores de universalismo tem a ver com a preocupação com desconhecidos (igualdade, justiça social, preservação da natureza, etc). No caso da criança citada cima, ela provavelmente terá prioridade axiológica voltada para essas categorias valorativas. Para Rohan (2000), valor individual é um princípio

guia usado por meio de analogias, construído em julgamentos sobre a capacidade das coisas, pessoas, ações e atividades, em promover a melhor vida possível. As "prioridades axiológicas" evidenciam como os valores são organizados. Já um sistema de valores é uma estrutura integrada, que reflete as relações entre diferentes valores de uma pessoa, de forma estável e previsível. Schwartz (2009) explica que a hierarquização dos valores em grau de importância é uma das características que os distingue das normas e atitudes.

Valor não se confunde com ideologia e visão de mundo. A ideologia contém a retórica usada para que as pessoas justifiquem suas decisões, podendo conter implícita ou explicitamente suas prioridades axiológicas. A visão de mundo é um retrato cognitivo da realidade (Rohan, 2000). Para Feather (1994), valores são sumários organizados de experiência que capturam as qualidades abstratas de situações passadas, que estabelecem uma qualidade normativa ou de dever ser a essas situações, funcionando como critério para avaliar as situações presentes, estando conectados às emoções, funcionando como motivações gerais. Valores representam o que é importante para a vida das pessoas, eles são construtos motivacionais, isto é, consubstanciam-se em objetivos (Bardi & Schwartz, 2003), tendo por base três aspectos fundamentais da existência humana: necessidades biológicas; interação social coordenada; e sobrevivência e bem estar dos grupos (Schwartz, 1992). A conformidade, por exemplo, é um valor decorrente da necessidade de interação social e sobrevivência dos grupos, uma vez que para isso é preciso que os indivíduos restrinjam suas ações que possam ofender os outros (Schwartz, 1992). Para Allport (1961), os valores fazem com que as pessoas ajam para satisfazê-los, alcançar sua realização.

Rockeach (1973) consignou que valores são crenças transituacionais hierarquicamente organizadas e que servem como critério para o comportamento. São crenças gerais que as pessoas possuem sobre modos de conduta e estados finais de existência, desejáveis ou indesejáveis. Por exemplo, honestidade seria um modo de agir preferido sobre desonestidade,

assim como igualdade, como um princípio geral, seria preferível à desigualdade (Feather, 1994). São crenças prescritivas (e não avaliativas ou descritivas); organizadas em critério de importância; com antecedentes na cultura, sociedade, instituições sociais, e personalidade; interiorizadas pelo processo de socialização (situações sociais, como família), onde alguns são a base do autoconceito (constituem o núcleo da personalidade). Para Schwartz (1992), os valores são crenças ligadas às emoções; são um construto motivacional, isto é, têm por base metas que a pessoa deseja alcançar na vida; referem-se a objetivos abstratos, por isso transcendem ações e situações específicas; servem como critério de avaliação e seleção; são relacionados entre si em grau de importância e é isso que caracteriza a diferença entre indivíduos. Assim, pode-se afirmar que valores são guias transituacionais, abstratos, que servem como critério de avaliação das pessoas, sobre a capacidade das coisas, situações e pessoas, em promover suas necessidades, possuindo um caráter preditivo em relação à crenças, atitudes e comportamentos. Conceituado o construto que se consubstancia na variável preditora do presente estudo, traçam-se, a seguir, algumas linhas sobre a evolução de seu estudo, para melhor compreensão do tema

Estudo sobre Valores Humanos: História e abordagem atual.

O estudo dos valores permeia as mais diversas áreas do conhecimento humano, desde a filosofia, passando por bioética, sociologia, psicologia e psicologia social. Como visto acima, por muito tempo o conceito de valores foi confuso, servindo como uma espécie de suporte para qualidades psicológicas mal definidas (Maio, 2010). Schwartz (1992), em estudo considerado marco na história do tema, introduziu um conceito fundado em um sistema de motivações, o qual acabou dominando o campo científico. Antes de descrever no que implica a teoria de Schwartz (1992), é válida uma digressão histórica sobre o desenvolvimento do estudo sobre valores.

De acordo com Rohan (2000) as primeiras teorias de valores datam do início do século XX e influenciaram o estudo dos valores até anos 60, cuja referência principal é o instrumento de estudo dos valores de Allport, Vernon e Lindzey (1960), os primeiros a construir um instrumento com foco na importância dos valores. Em linhas gerais, essas teorias já focavam nas diferenças entre indivíduos para organizarem conjuntos de características humanas universais, isto é, partiam da premissa de que um sistema de valores conteria um número finito de tipos de motivacionais, comuns a todas pessoas. Alexander Shand, Eduard Spranger e Morris são outras expressões dessa época e para maior aprofundamento remetemos ao estudo de Rohan (2000). A partir de 1970 o tema passou por uma considerável evolução, com destaque aos estudos de Rockeach (1973), Hofstede (1980) e Schwartz (1992).

Sobre a história do estudo dos valores, Ros (2006) destaca a contribuição sociológica de Thomas e Znaniecki, por meio da obra *The Polish Peasant* (1918-1920), os quais inovaram ao considerar a atitude como um processo intrassubjetivo no qual alguém capta cognitivamente uma situação e depois decide como tem de agir (aspecto cognitivo contraposto ao sentido anterior, exclusivamente emocional e comportamental). Os valores, por outro lado, teriam significado intersubjetivo (compartilhado pelas pessoas), com conteúdo acessível empiricamente e que formaria a base para as atitudes. Assim, a conexão entre atitude e a estrutura social ocorreria por meio dos valores, os quais, caso estivessem ligados a metas (e não apenas a atividades), eram considerados motivados, em cinco possibilidades: reconhecimento social, segurança, resposta, domínio (ou competência) e novas experiências.

Depois de Thomas e Znaniecki, Ross (2006) registra que a questão dos valores só é abordada novamente, ainda na sociologia, com Talcott Parsons em 1951, para o qual, seguindo o conceito de Kluckhohn, a ação humana é influenciada pela personalidade, meio social e cultural, sendo os valores a concepção do indivíduo sobre o que é desejável (metas individuais, grupais e culturais), organizados de maneira hierárquica e que influenciam a

escolha da ação a ser tomada. São abstratos e levados a situações específicas por meio das normas. Essa abordagem é dedutiva, isto é, constrói-se uma visão geral fundada no que se acredita serem os valores compartilhados pelas pessoas, para posteriormente identificá-los em situações concretas, por isso, recebe críticas pelo fato de não ser falseável, uma vez que praticamente toda e qualquer situação poderia ser explicada com base em um sistema geral criado sem amparo empírico.

No campo da psicologia, Ros (2006) destaca ainda a contribuição de Maslow, o qual, em 1954, identificou uma série de motivações humanas, teorizando que as pessoas possuem diversos tipos de necessidades: biológicas, de segurança, estima, realização, conhecimento e estéticas. Tais necessidades seriam ordenadas por ordem de importância, sendo necessário alcançar as mais básicas para depois atender as demais. Em linhas gerais, os psicólogos sociais conceituam valores como ideais abstratos que formam importantes princípios guias na vida das pessoas, por isso, uma das preocupações básicas no estudo da matéria é saber quais são os valores considerados importantes pela maioria das pessoas (Maio, 2010). Conforme consignado acima, Allport et al. (1960) foram os primeiros a abordar a importância dos valores, construindo um instrumento que continha seis tipos de valores voltados à área vocacional. No entanto, o ponto divisor do desenvolvimento da matéria ocorreu quando Rokeach (1973), partindo da suposição de que todas as pessoas possuem os mesmos valores, mas em graus diferentes, elaborou uma lista de 36 valores com base em entrevistas (perguntando às pessoas quais seriam os princípios que guiavam suas vidas) e dicionários, ressaltando que, o que de fato importava no estudo dos valores não era saber qual a importância de um dado valor para uma pessoa, mas sim o *quão importante* era aquele valor em relação aos demais valores daquela pessoa. Por exemplo, a igualdade é um valor importante para a maioria das pessoas, mas o que importa de fato saber é *o quanto* ela é mais ou menos importante do que obter-se riquezas. Por isso, para investigar os valores das

pessoas, Rockeach (1973) solicitava que a lista de 36 valores fosse ordenada em ordem de importância, como princípios guia de suas vidas. Esses 36 valores eram divididos em 18 valores terminais, que representavam o que as pessoas queriam alcançar, e 18 instrumentais, que serviam de meio para os terminais.

Rockeach (1973) apontava a necessidade natural dos seres humanos em manter consistência entre cognição (o que se pensa, acredita e valoriza) e ação. Portanto, manter ações congruentes com os valores faria com que as pessoas se sentissem bem, recompensadas. Apesar do avanço na abordagem, Rockeach (1973) não desenvolveu uma teoria central para explicar as diferenças encontradas na relação de importância entre os valores investigados, conforme anota Rohan (2000). As principais críticas à Rockeach podem ser resumidas nos seguintes pontos (Ros, 2006): a) não desenvolveu uma teoria sobre estrutura e organização dos valores; b) a distinção entre valores instrumentais e terminais é meramente didática; c) algumas hipóteses sobre valores da igualdade e liberdade não se confirmaram (liberdade não faz distinção entre ideologias e existem outros valores que distinguem posicionamento político de esquerda ou direita); d) ao propor que as pessoas buscam consistência entre seus valores exclui aqueles que fazem parte de culturas mais interdependentes. Ros (2006) registra que os anos 1970 também foram caracterizados pelo estudo da relação entre valores e estruturas sociais, como, por exemplo, religião, trabalho e família. Segundo a autora, MacClland estudou o valor de Realização e as religiões protestante e católica. Ainda segundo Ros (2006), Winterbottom e Rosen e D'Andrade estudaram a relação entre socialização familiar e motivação de sucesso, enquanto que Kohn e Schooler estudaram quais as condições objetivas do trabalho eram socializadas com base em valores, vinculando estrutura social, valores e impacto psicológico, demonstrando que os aspectos estruturais do trabalho afetam as dimensões da personalidade, assim como essas afetam aqueles.

Nos anos 1980, tiveram destaque os estudos transculturais, com objetivo de comparação das culturas nacionais de forma a encontrar diferenças e semelhanças entre elas. Considerando que valor é um construto abstrato e que comporta generalizações, ele mostrou-se hábil para a realização de estudos sobre as diferenças e semelhanças entre culturas - muito mais prático do que estudar os milhares de comportamentos possíveis e respectivas interpretações. A lógica é que, se um sistema social possui valores compartilhados, provavelmente os comportamentos e atitudes são interpretados de forma semelhante (Smith, Bond & Kagitçibasi, 2006). Hofstede foi a principal expressão nos anos 80, e utilizou valores e crenças para identificar culturas. Ele aproveitou os dados coletados pela IBM em 70 países e os transpôs a nível de nação (por meio da "padronização dentro do sujeito"). Dessa forma, ele conseguiu estabelecer quatro dimensões de comparação entre as nações: distância do poder; evitação de incerteza; individualismo e coletivismo; masculinidade e feminilidade (Hofstede & Bond, 1984). Pantoja, Porto, Mourão & Borges (2005), em estudo sobre a diferença de comportamento entre consumidores brasileiros e australianos, tratam da relação entre os valores culturais de Hofstede, em suas dimensões individualismo e coletivismo, com as dimensões de Conservação e Abertura à Mudança de Schwartz, onde o individualismo tem a ver com Abertura à Mudança (hedonismo, estimulação e autodeterminação), havendo uma ênfase dos interesses do indivíduo sobre os interesses do grupo ao qual pertence, enquanto que o coletivismo, onde os interesses do grupo possuem ênfase sobre os interesses individuais, está atrelado aos valores de Conservação (tradição, conformismo e segurança). Os autores descrevem as culturas coletivistas como aquelas onde os indivíduos aceitam mais a desigualdade e diferença de status, afinal, elas enfatizam o grupo.

Em relação aos anos 1990, a grande contribuição foi a de Shalom Schwartz (1992), o qual estabeleceu o marco atual no estudo sobre valores humanos, indispensável nos estudos contemporâneos sobre o tema (Mendonça, 2003). Partindo dos ensinamentos de Rokeach, ele

desenvolveu a teoria de valores de Schwartz, cujo desenho é representado por um círculo que aloca, espacialmente, os valores universais das pessoas em duas dimensões formadas por valores antagônicos, construindo-se um contínuo motivacional dinâmico de congruências e conflitos, de acordo com o conteúdo de cada valor. O modelo foi confirmado empiricamente por meio de pesquisa realizada em mais de 20 países de todos os continentes, representando diferentes culturas e línguas, onde 9.140 participantes responderam à Escala de Valores de Schwartz composta por 56 valores que deveriam ser avaliados de acordo com sua importância para o respondente (Schwartz, 1992). Por meio da análise das distâncias mínimas (smallest space analysis), foi identificada uma estrutura com 10 tipos motivacionais comuns a todas as pessoas de todas as culturas. Posteriormente, outro estudo empírico de grande extensão foi realizado, corroborando a teoria e os achados mencionados (Schwartz & Sagiv, 1995). O ponto de partida da teoria de valores de Schwartz são as três motivações humanas básicas: sobrevivência pessoal, necessidade de interação social e necessidade de sobrevivência dos grupos. O círculo de valores humanos universais é formado por duas dimensões ortogonais, uma que contrapõe o conjunto de valores de Autopromoção e o conjunto de Autotranscedência, e outra que contempla a oposição entre o conjunto de valores de Conservação e o conjunto de valores de Abertura à Mudança. Para ilustrar, imagine-se os ponteiros de um relógio, onde o conjunto de Autopromoção fica às 12 horas e o de autotranscedência às 6 horas, enquanto que Conservação localiza-se às 9 horas e Abertura à Mudanças às 3 horas. Esses conjuntos são denominados de *valores de segunda ordem*, pois são mais abstratos e contém subdivisões, as quais representam valores mais específicos, denominados de primeira ordem – por exemplo, o grupo de valores de Abertura à Mudança é composto pelos subgrupos Autodireção de Ação, Autodireção de Pensamento, Hedonismo e Estimulação, enquanto que o grupo de valores de Conservação é composto pelos subgrupos Conformidade Interpessoal, Conformidade a Regras, Tradição, Segurança Pessoal e

Segurança Social. No contínuo motivacional de Schwartz, cada valor se relaciona em grau de prioridade com todos os demais, formando grupos adjacentes e que se relacionam de forma positiva, nos casos em que o conteúdo motivacional é parecido, e áreas opostas e que se relacionam de forma negativa, formadas por conjuntos motivacionais conflitantes. Esse foi o grande avanço de Schwartz (1992), oferecer um modelo onde é possível enxergar uma relação dinâmica entre os valores, diferente do que fizeram os estudiosos anteriores. É ilustrativo o exemplo de Olsen (2015) sobre o contínuo circular, em que a busca por Hedonismo, cuja meta é prazer e gratificação, é compatível com a Estimulação, em que o indivíduo procura novidades e desafios na vida. Por outro lado, eles representam metas contrárias à busca por conformidade, onde o indivíduo prefere a submissão às normas sociais em detrimento da autodeterminação. Assim, no contínuo motivacional de Schwartz, a Conformidade Interpessoal e Conformidade a Regras localizam-se em lado oposto ao Hedonismo e Estimulação, os quais, por sua vez, são adjacentes.

A estrutura proposta reflete os conflitos e congruências sociais e psicológicas que as pessoas experimentam em cada decisão do dia a dia (Schwartz, 1992). Para confirmar seu modelo, em vez de pedir às pessoas que ordenassem uma lista de valores em ordem de hierarquia (como fez Rockeach), Schwartz (1992) utilizou-se de uma escala de 09 pontos para que as pessoas classificassem 56 valores, muitos deles provenientes da escala de Rockeach, por meio de grau de importância (entre oposto ao o que a pessoa tinha como princípio, até totalmente de acordo). Ele confirmou a teoria ao detectar um padrão de relação sinoidal entre os valores dos respondentes, isto é, os valores em lados opostos do círculo mantinham correlação negativa, enquanto que aqueles adjacentes mantinham correlação positiva. Além disso, atitudes e comportamentos ligados a determinados conjuntos de valores também apresentavam a mesma relação, confirmando as contradições e compatibilidades entre os tipos motivacionais no modelo circular (Schwartz, 1992). Fundando-se na representação mental dos

valores em nível sistêmico, estudos de diversos processos psicológicos, como memória, julgamentos de coargumentação em retórica, sentimento de ambivalência com relação a outras pessoas, efeitos da ativação de valores sobre comportamentos, e padrões de mudança de valores, confirmaram a força preditora do modelo de Schwartz (Maio, 2010).

Em relação ao conteúdo dos valores individuais, Schwartz (1992) explica que o conjunto de valores de Abertura à Mudança representa a necessidade da pessoa em atender aos próprios interesses de forma independente, inovadora e incerta, com ênfase na mudança, enquanto que os valores de Conservação refletem a necessidade da pessoa em alcançar segurança e estabilidade, com obediência às regras e à hierarquia do grupo, preservando os costumes e práticas tradicionais. Esses dois conjuntos de valores formam uma dimensão e localizam-se em lados opostos no círculo motivacional, uma vez que possuem conteúdos incompatíveis, por isso, uma pessoa que relatar maior importância para sua independência de ação e pensamento, vai, de acordo com o modelo, atribuir menor importância para conformidade a regras e interpessoal, de cujo conteúdo faz parte a obediência. Os conjuntos de valores Autopromoção e Autotranscendência, por sua vez, representam o conflito entre preocupação com o self, sucesso e domínio, de um lado, e o foco no contexto social, igualdade e bem-estar de todos, de outro. Veja-se que, de acordo com a teoria de Schwartz (1992), uma pessoa que diz ter prioridade em obter sucesso pessoal (valor de Realização, dentro do conjunto Autopromoção), vai relatar, necessariamente, menor importância a questões de igualdade (valor Universalismo Compromisso, dentro do conjunto Autotranscendência). Esses quatro conjuntos formam os denominados valores de segunda ordem, no círculo de valores de Schwartz.

No estudo de 1992, Schwartz registrou que a divisão entre os conjuntos resultantes da análise das distâncias mínimas era arbitrária, sendo possível que em futuros estudos outras divisões poderiam ser identificadas, promovendo melhor heurística universal e valor

preditivo. Dessa forma, partindo-se do modelo circular descrito acima, Schwartz et al. (2012) desenvolveram a teoria refinada de valores individuais, a qual foi validada no Brasil por Torres, Schwartz & Nascimento (2016). No modelo refinado, foram identificados outros nove valores individuais de primeira ordem, com base naqueles que já existiam, mantendo também os quatro conjuntos de ordem superior (Abertura à Mudança, Conservação, Autotranscendência e Autopromoção), além de inserirem duas novas dimensões. Eles se pautaram na definição mais precisa e conceitualmente distinta dos 10 valores da teoria original para identificar uma estrutura com 19 valores, por exemplo, na teoria original havia o valor de Autodireção (pertencente ao conjunto de Abertura à Mudança), que agregava os conceitos de independência de pensamento e de ação, no entanto, estudos demonstravam que apenas a faceta de independência de pensamento mantinha relação com o fator "abertura" do big five, assim, seria tecnicamente adequado tratar a independência de pensamento como valor autônomo à independência de ação. Importante ressaltar que a teoria refinada não exclui a teoria anterior, Schwartz et al. afirmam que é possível trabalhar com os conjuntos motivacionais de forma mais ampla, com base na teoria refinada com 19 tipos motivacionais, ou mais estrita, selecionando apenas alguns conjuntos, como os 10 valores da teoria original. Tudo depende da natureza do assunto abordado, por exemplo, no caso do presente estudo, as hipóteses foram levantadas com base nos valores de segunda ordem.

Para fazer o refinamento, Schwartz et al. (2012) estabeleceram os seguintes critérios: primeiro analisaram os conceitos dos grupos motivacionais do modelo original, verificando quais deles, teoricamente, poderiam conter tipos motivacionais autônomos, como por exemplo, a já citada autodireção (que pode ser de pensamento ou de ação), segurança (pessoal ou social), e poder (controle sobre pessoas ou controle sobre recursos). Depois, foram identificados e excluídos os itens do Survey de Valores de Schwartz (SVS) e do Questionário de Valores (PVQ), instrumentos construídos com base no estudo de 1992, que poderiam estar

ofuscando subtipos de valores. Então procurou-se por traços visuais da presença de subtipos de valores nos mapas de escalonamento multidimensional dos dados do SVS, coletados em 255 amostras, e do PVQ, coletados em 89 amostras. Por fim, foram realizadas análises fatoriais confirmatórias para obter evidência estatística da presença dos valores refinados. Os resultados demonstraram ser possível subdividir os valores de primeira ordem originais em 19 tipos motivacionais, da seguinte maneira: Autodireção em (1) Autodireção de Pensamento e (2) Autodireção de Ação; (3) Estimulação (não houve refinamento pois os critérios não foram atendidos); (4) Hedonismo (não houve refinamento pois os critérios não foram atendidos); (5) Realização (sem confirmação dos critérios de refinamento); Poder, refinado em (6) Poder sobre Recursos, (7) Poder Domínio e (8) Face; Segurança subdividido em (9) Segurança Pessoal e (10) Segurança Social; Conformidade refinado em (11) Conformidade Interpessoal e (12) Conformidade a Regras; (13) Tradição, de onde foi extraído o valor (14) Humildade; Benevolência onde se identificou o valor Benevolência Dependência (15) e Benevolência Cuidado (16); Universalismo subdividido em (17) Universalismo Tolerância, (18) Universalismo Compromisso, (19) Universalismo Natureza.

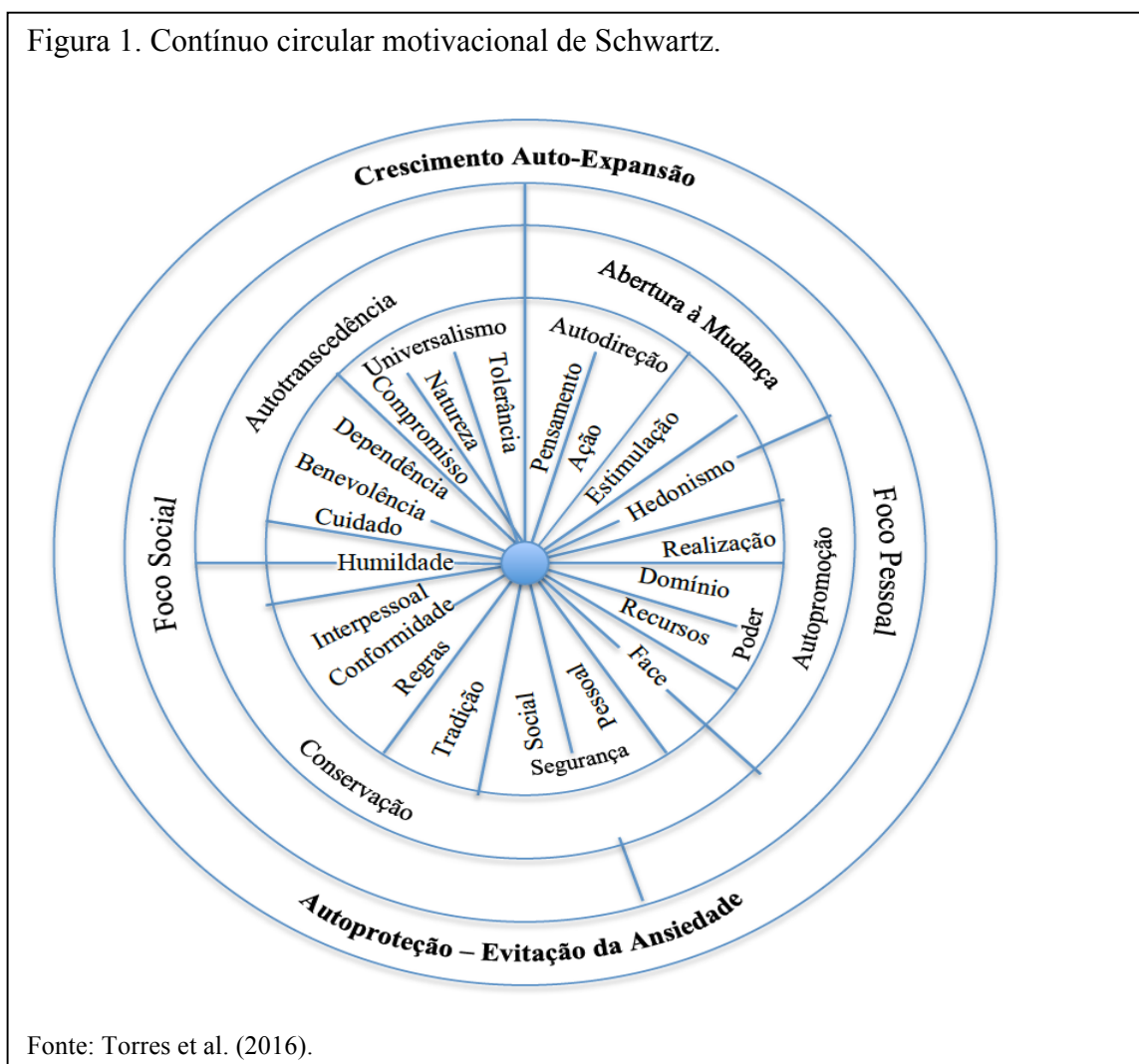
Todos esses valores podem ser distribuídos sob os conjuntos de segunda ordem, formados pelas dimensões Abertura à Mudança (abarcando os valores 1, 2, 3 e 4, acima) versus Conservação (abarcando os valores 5, 6, 7 e 8, acima), e Autotranscedência (englobando os valores 9, 10, 11, 12, 13 e 14, acima) versus Autopromoção (englobando os valores 15, 16, 17, 18 e 19, acima). O novo desenho inclui, ainda, uma terceira dimensão que considera o foco das pessoas, sendo formada pela contraposição de valores de Foco Social, conjunto que contempla os valores de segunda ordem Conservação e Autotranscedência, uma vez que o foco de atenção recai sobre o grupo a que pertence, versus valores de Foco Pessoal, conjunto que contempla os valores de Abertura à Mudança e valores de Autopromoção, onde o foco de atenção das metas motivacionais recai sobre a própria pessoa. Além disso, é

inserida uma quarta dimensão, a qual contrapõe os denominados valores de Autoproteção ou Evitação de Ansiedade, onde as pessoas são guiadas pela necessidade de reduzir a ansiedade causada por riscos e ameaças (por exemplo, buscando poder ou mantendo o status quo), conjunto que abrange os valores de Conservação e Autopromoção, versus os valores de Crescimento ou Auto-expansão, os quais são livres de ansiedade e englobam os valores de Autotranscendência e Abertura à Mudança, i.e., as pessoas não se pautam em evitar riscos e ameaças, enxergando-os muitas vezes como oportunidades de fazer o bem ou crescer. Rohan (2000) cita estudos que demonstram que as pessoas abertas à mudança são mais estáveis e respondem com menos ansiedade às novidades. Schwartz et al. (2012) fazem duas observações referentes à Evitação da Ansiedade, a primeira é sobre o valor de primeira ordem Realização, o qual pode ter aspecto de crescimento (a pessoa procura realização porque tem vontade de alcançar o sucesso), mas também pode ser ligado à evitação de ansiedade (busca o sucesso como maneira de alcançar poder e assim diminuir riscos e ameaças). A segunda observação tem a ver com o valor de Humildade e vai na mesma linha, pois a renúncia a interesses pessoais pode estar ligada à preocupação com o bem-estar dos outros, sem ansiedade, mas também pode ter a ver com a necessidade de adequação às expectativas sociais (diminuindo os riscos decorrentes da quebra dessas expectativas). A Figura 1, representa o contínuo motivacional circular de Schwartz et al. (2012), que obteve evidências de validação no Brasil por Torres et al. (2016).

Para fortalecer o refinamento, os autores rodaram análise fatorial e escalonamento multidimensional para encontrar os 10 tipos motivacionais originais, com sucesso, assim como também compararam os resultados da teoria refinada em relação aos resultados do modelo anterior, considerando as variáveis antecedentes idade, sexo e grau de escolaridade. Em seguida, foi utilizado o modelo hierárquico linear para verificar o valor preditivo dos valores refinados em relação a crenças (mesmas que foram medidas no modelo anterior),

como, por exemplo, "que dinheiro é importante para ir para frente na vida". Os valores refinados apresentaram uma maior correlação com essa crença do que os valores originais, mais amplos. Por fim, foram realizadas análises entre os valores adjacentes em relação a variáveis externas, como atitudes e idade, demonstrando-se a pertinência do estreitamento dos conceitos refinados como fator preditivo dessas variáveis.

Figura 1. Contínuo circular motivacional de Schwartz.



Em relação ao conteúdo dos valores, tendo em consideração as metas que representam para as pessoas, o conjunto de *valores de Abertura à Mudança* representa a preferência por liberdade, crescimento pessoal por meio da novidade e busca de desafios, aproveitando os

prazeres da vida e experiências que tragam empolgação; *valores de Conservação* representa a busca por segurança, estabilidade, ordem, preservação das práticas, costumes e manutenção do status quo, obediência social e interpessoal, humildade que evita conflitos e os riscos; *Valores de Autopromoção*, os quais representam a necessidade de reconhecimento social das habilidades, com crescimento por meio de poder sobre pessoas e bens materiais, de forma a evitar riscos e ameaças, com preservação da imagem pública; *Valores de Autotranscendência*, os quais levam a pessoa a buscar o bem estar de todos, a igualdade e justiça social, com preservação da natureza, tolerância às desigualdades de pensamento e crença, cuidando das pessoas próximas (amigos, familiares e conhecidos). A Tabela 1, a seguir, traz o conteúdo dos tipos motivacionais de primeira e segunda ordem, sistematizando-os linearmente nas diferentes dimensões do contínuo circular.

Schwartz et al. (2012), anotam que a pesquisa realizada fornece maior precisão e predição dos valores em relação a crenças e atitudes, explicando melhor esses fenômenos. A estrutura proposta por Schwartz et al. foi testada no Brasil por Torres et al. (2016), os quais estudaram os valores de estudantes universitários e policiais militares do Distrito Federal, mostrando-se adequada para medir os valores individuais nesse país. Outros estudos, como Bortolatto (2014), o qual estudou os valores individuais de estudantes de contabilidade na Universidade de São Paulo, e Santos (2016), que estudou os valores individuais de trabalhadores de empresas brasileiras, também testaram a estrutura do contínuo motivacional de Schwartz et al. no Brasil, encontrando indícios de validade. Na presente pesquisa, o objetivo é investigar como os valores dos delegados de polícia predizem suas percepções sobre a justiça organizacional na distribuição da alocação funcional dentro da estrutura da Polícia Civil do Distrito Federal. Por isso, uma vez tecidas as linhas teóricas sobre valores humanos, passamos a discorrer sobre justiça organizacional.

Tabela 1

Dimensões do contínuo motivacional e conteúdo dos valores, de acordo com a teoria refinada dos valores humanos individuais de Schwartz et al. (2012) e Torres et al. (2016).

Valores de Abertura à Mudança: a) Autodireção de Pensamento: ter suas próprias reflexões, conclusões; b) Autodireção de Ação: liberdade para fazer do seu jeito, planejar e decidir; c) Estimulação: entusiasmo, novidade e desafios; d) Hedonismo: diversão, prazeres da vida e gratificação sexual.

Valores de Conservação: a) Segurança Pessoal: segurança no ambiente imediato, saúde e afastamento do perigo; b) Segurança Social: segurança e estabilidade da sociedade em que vive; c) Tradição: manutenção das formas tradicionais de cultura, pensamento, costumes familiares e religiosos; d) Conformidade a Regras: submissão a regras, leis e obrigações formais; e) Conformidade Interpessoal: preocupação em não ofender, irritar ou chatear terceiros; f) Humildade: renúncia aos interesses próprios, com modéstia e sem vaidades.

Primeira e segunda dimensão

Valores de Autopromoção: a) Realização: reconhecimento e sucesso de acordo com padrões sociais, ambição; b) Poder Domínio: controle sobre as pessoas; c) Poder de recursos: possuir e controlar recursos materiais e sociais; d) Face: segurança e poder decorrentes da imagem pública, evitando humilhações.

Valores de Autotranscedência: a) Benevolência Dependência: ser amiga e confiável dentro do grupo (uma pessoa em quem os outros acreditam e podem contar); b) Benevolência Cuidado: preocupação com ajuda e necessidades das pessoas próximas; c) Universalismo Compromisso: comprometimento com igualdade, justiça e proteção de todas as pessoas; d) Universalismo Natureza: preservar, defender e proteger a natureza; e) Universalismo Tolerância: aceitação e compreensão das diferenças entre opiniões e pessoas.

Valores de foco social: a) Valores de Autotranscedência e Conservação, menos Segurança Pessoal.

Terceira dimensão

Valores de foco pessoal: b) Valores de Abertura à Mudança e Autopromoção, além da Segurança Pessoal.

Valores de Autoproteção ou Evitação de Ansiedade: a) Valores de Autopromoção e Conservação.

Quarta dimensão

Valores de crescimento ou auto-expansão (livres de ansiedade): b) Valores de Abertura à Mudanças e Universalismo.

Justiça Organizacional

As normas e valores de *justiça* consubstanciam-se em um dos aspectos principais da vida humana (Bos, 2001), gerando efeitos sobre seu comportamento e servindo de base da moralidade em suas interações (Mendonça, 2003), motivo pelo qual, assim como os valores individuais, tem sido tema de estudo em diversas áreas científicas, inclusive na psicologia, onde diversos efeitos sobre pensamentos, sentimentos e comportamento das pessoas tem sido fartamente observados (Rego, 2001). Com base na teoria e estudos sobre justiça, é possível afirmar que o construto é fundamental para a vida humana em grupos. Com efeito, Tyler e Lind (1992), explicam a importância da justiça no modelo relacional de autoridade nos grupos, onde a legitimidade da autoridade (e respectiva obediência dos membros) decorre de uma avaliação de justiça sobre os resultados e procedimentos utilizados pela autoridade na alocação de recursos. Para Folger e Cropanzano (1998), o ser humano evoluiu para sobreviver em grupo e, para que isso fosse possível, tornou-se essencial que as trocas sociais ocorressem em um contexto de harmonia entre os interesses individuais, sendo que a percepção de justiça funcionaria como filtro para avaliação do que é certo ou errado nessa composição de interesses, muitas vezes conflitantes. Os indivíduos tendem a reagir negativamente diante de baixas percepções de justiça em qualquer situação, desde a distribuição das riquezas em uma sociedade até a promoção dentro de uma empresa.

Folger e Cropanzano (1998) registram uma distinção importante sobre o campo de estudo. Para a filosofia, a justiça tem um caráter prescritivo fundado em princípios éticos sobre o que é certo ou errado (por exemplo, injusto, segundo a visão da filosofia aristotélica, seria o ato errado que causa mal a uma pessoa), enquanto que para a ciência social a justiça é um *fenômeno*, isto é, trata-se da percepção cognitiva das pessoas sobre o que é justo, ou não, fundando-se assim, em dados empíricos sobre o que as pessoas pensam. De acordo com os cientistas sociais e organizacionais, a percepção de justiça é subjetiva e construída

socialmente, um meio para que as pessoas possam interpretar e compreender o mundo social, sobre o que é certo ou errado. A percepção de justiça é um construto cujos contornos passam pelos estereótipos, esquemas, heurística e atitudes, e recai sobre a distribuição de recompensas e punições (de qualquer conteúdo, material ou não), assim como a forma como as pessoas gerenciam seus relacionamentos. É por isso, ainda segundo esses autores, que o assunto é central à existência humana, pois as pessoas se preocupam profundamente com a maneira com que são tratadas pelos outros.

Crawshaw et al. (2013) descrevem as teorias que procuram explicar porque a justiça é importante para as pessoas. Segundo eles, as linhas gerais das teorias são três, aquelas que se baseiam em modelos instrumentais, onde a justiça é um meio para o alcance de resultados de interesse das pessoas, modelos interpessoais, onde a justiça ajuda os indivíduos a alcançar suas necessidades de relacionamentos sociais positivos, e modelos deontológicos, onde a justiça encontra um fim em si mesma, com base na ética e moral, i.e., faz mais sentido viver com justiça. Na mesma senda, i.e., tratando da importância da justiça, Bos (2001), com base na teoria heurística de justiça (modelo instrumental), argumenta que quando as pessoas estão em uma situação de incerteza, elas se preocupam mais com justiça. Por exemplo, quando as pessoas não sabem se podem confiar em uma autoridade que vai distribuir um recurso, elas passam a prestar mais atenção nos aspectos de justiça sobre os procedimentos adotados naquela distribuição. Por outro lado, se as pessoas confiam na autoridade (situação de segurança), elas percebem mais justiça mesmo quando a distribuição ou os procedimentos não foram tão justos.

Em estudo sobre os efeitos da percepção de Justiça de Procedimentos, Jerald Greenberg (1987) cunhou o termo *justiça organizacional*, ao se referir ao conjunto de estudos sobre justiça nas organizações (Assmar et al., 2005). Diante das implicações sobre o comportamento, atitudes e sentimentos, compreender quando os trabalhadores percebem mais

ou menos justiça, assim como de que maneira reagem a ela, é de fundamental importância à gestão das organizações (Colquitt & Zipay, 2015; Mourão, 2009; Skarlicki & Folger, 1997). No ambiente de trabalho as pessoas tomam decisões importantes a todos os momentos, as quais geram efeitos econômicos, sociais e emocionais. Quanto maior a importância de uma decisão, maior é o olhar crítico das pessoas sobre seu conteúdo, e um dos primeiros questionamentos que aparecem é se a decisão é justa (Colquitt, 2001). Atualmente, a justiça organizacional é entendida como um construto que comporta diversas dimensões, cada uma gerando efeitos diferentes sobre os empregados, motivo pelo qual, apesar de terem conteúdos correlacionados, devem ser estudados separadamente (Colquitt, 2001). Diante de divergências entre os estudiosos do assunto, cumpre esclarecer que o presente estudo adota a posição de que a justiça organizacional se manifesta de três maneiras distintas: Justiça Distributiva, Justiça de Procedimentos e Justiça Interacional. Esse posicionamento tem por fundamento o trabalho de Mendonça et al. (2003), os quais, com objetivo de validar a Escala de Percepção de Justiça Organizacional no Brasil - EPJO, registraram teoria e coletaram dados empíricos de dois estudos realizados no país, com trabalhadores de diversas organizações, onde são revelados, por meio de análise fatorial exploratória e depois análise fatorial confirmatória, indícios de validade estatística de um construto de ordem superior, justiça organizacional, que se manifesta em três dimensões distintas: distributiva, procedimental e interacional. Vale registrar que a EPJO é a escala mais utilizada no Brasil em pesquisas sobre justiça organizacional (Zarife, 2016).

Justiça Distributiva.

Partindo dos conceitos básicos da filosofia, os estudos psicológicos sobre justiça intensificaram-se a partir das décadas de 1960 e 1970. Mendonça (2003) consigna que, inicialmente, apenas um fundamento geral era considerado: A equidade, cuja linha de

pesquisa empírica foi denominada de “Justiça Distributiva” (Gomide, 1999). Nessa linha inicial destacam-se os estudos de Homans (1961), o qual desenvolveu a matéria com enfoque econômico, segundo o qual, em uma relação, as pessoas esperam obter recompensas e lucros proporcionais aos investimentos realizados. Adams (1963), propôs a teoria da iniquidade, onde as pessoas avaliam a razão entre o que contribuem e o que recebem em uma relação, em comparação às demais pessoas. Ele reconheceu a posição central das trocas sociais (e não apenas o aspecto econômico) nas relações humanas, ou seja, qualquer coisa poderia ser avaliada pela equidade: salários, punições, promoções, afeto, reconhecimento, etc. Em experimento em que os participantes se sentiam sobrepagos, Adams e Rosenbaum (1962) registraram que ao perceber iniquidade, as pessoas sentem necessidade de compensação ou restauração, sentindo-se compelidas a reduzir o incômodo na mesma intensidade da tensão causada (no caso dos participantes sobrepagos eles passavam a trabalhar mais). Walster, Berscheid e Walster (1973), acrescentaram que a restauração da equidade poderia ser real, havendo mudança prática na relação entre esforços e recompensas (por exemplo, trabalhando menos já que recebe menos), ou psicológica, em que o sujeito passa a acreditar que a iniquidade faz sentido, e.g., crendo que recebe menos do que os outros porque tem menos mérito. Rego (2001), arrola outros exemplos de recursos a serem distribuídos sob o manto da Justiça Distributiva nas organizações: avaliação de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aprovação ou reprovação de candidatos, resultados de exames toxicológicos, distribuição do orçamento dentre as unidades da corporação e distribuição de lucros entre os empregados.

Imagine-se duas caixas de supermercado que têm o mesmo tempo de empresa, as mesmas obrigações e atendem o mesmo número de pessoas diariamente, se uma delas receber um salário de mil reais e a outra receber um salário de quinhentos reais, aquela que receber menos sentirá iniquidade, podendo reagir psicologicamente ("mereço ganhar menos") ou

concretamente ("vou registrar mais devagar e atender menos clientes por dia"). Por outro lado, a diferença salarial entre as caixas e os gerentes do mercado não é questionada, uma vez que esses contribuem com mais nível educacional, tempo de empresa, e maiores responsabilidades (Taylor & Moghaddam, 1994). Ou seja, as pessoas sentem justiça quando percebem que a *razão* entre as contribuições realizadas e os resultados colhidos é igual à razão dos demais sujeitos na relação (Corradi & Alfinito, 2010). Quem entrega mais merece receber mais.

No presente estudo o raciocínio é o seguinte: Uma vez que todos delegados entregam a mesma coisa para a relação de emprego (trabalho de delegado), o resultado da divisão da alocação funcional deveria atender critérios claros de justiça, como a regra da contribuição, sob pena de os delegados sentirem iniquidade. Na doutrina, os termos mais comuns para denominar o que a pessoa entrega a uma relação é *input* (contribuição), e o que recebe é *output* ou *outcome* (recompensa ou recurso). No caso do exemplo citado no parágrafo anterior, poderíamos imaginar que o mercado onde as caixas trabalham teve de transferir funcionárias para uma filial distante - qual das caixas seria escolhida para receber o recurso ruim (i.e. trabalhar mais longe de casa)?

Algumas críticas são mencionadas à abordagem da equidade, como o fato de resumir a questão de justiça a um só fundamento, prever a restauração como única resposta e adotar método experimental, o que ocasiona um distanciamento da realidade, em desprezo ao caráter interacional das relações de troca (Assmar, 1997). Assim, abriu-se espaço para a evolução do conceito, emergindo os estudos de Deutsch (1975), Leventhal (1980), Mikula (1980), Thibaut e Walker (1975), Greenberg (1987), Folger (1987), Cropanzano e Folger (1989), Skarlicki e Folger (1997), e Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000). A partir dos quais outros princípios foram considerados como bases do construto justiça, como por exemplo, os princípios da igualdade e necessidade (Paz, Gosendo, Dessen & Mourão, 2009), isto é, dependendo do contexto social, valores e ideologias, as pessoas não estariam preocupadas

apenas na relação entre *inputs* e *outputs* (regra da contribuição)¹. Nesse aspecto, Olsen (2015), propõe um modelo onde os valores individuais das pessoas são preditores de suas preferências quanto a esses princípios de justiça, ou alocação de recursos. Leung e Bond (1984) relatam estudos em que foram observadas diferenças pelo tipo de princípio de alocação preferido, igualdade ou equidade, tendo por base os valores sociais das pessoas, i. e., pessoas pertencentes a culturas individualistas ou coletivistas.

Justiça de Procedimentos.

O aspecto procedimental da justiça foi inicialmente debatido no campo da filosofia por John Rawls (1971), chegando à psicologia por meio dos estudos de Thibaut e Walker (1975), os quais, avaliando o processo de tomada de decisão de tribunais, constataram que os indivíduos enxergavam de forma diferenciada o que é justo ou não, de acordo com o procedimento adotado para a decisão (notadamente quando os procedimentos lhes permitiam serem ouvidos, gerando controle sobre o processo, e quando podiam influenciar no resultado final, gerando controle sobre o resultado). Em experimento conduzido com estudantes de sexta série, simulando uma situação de trabalho e alocação do respectivo pagamento, onde a oportunidade de se manifestar sobre a divisão do pagamento era uma das variáveis controladas, Folger (1977) encontrou indícios de que o construto justiça seria melhor compreendido caso fosse estruturado nas dimensões distributiva e procedimental, separadas. Leventhal (1980) esclarece que os indivíduos não se preocupam apenas com o resultado da distribuição dos recursos e punições, mas também fazem um mapa mental de *como* aquele resultado foi definido, isto é, avaliam se o mecanismo social que gerou aquela distribuição seguiu determinado critério de justiça. A percepção das pessoas recai sobre o *procedimento* de tomada de decisão, o qual pode ser formal ou informal (Tyler & Lind, 1992).

¹ Outros princípios de alocação (Leventhal, 1980): a) regra do interesse próprio justificado; b) regra da sujeição ao combinado; c) regra da legalidade; d) regra da propriedade; e) regra do status.

A percepção de Justiça de Procedimentos é fundada em julgamentos que levam em conta os seguintes aspectos (Leventhal, 1980): 1. Regra da consistência: O procedimento deve ser o mesmo para todos os interessados na recompensa, garantindo igualdade de oportunidade, por exemplo, aplicando-se o mesmo teste de aptidão a todos os candidatos interessados em uma vaga de trabalho. Além disso, deve haver consistência temporal, ou seja, uma vez definidas as expectativas e os critérios de avaliação por parte do líder, os mesmos devem ser seguidos até o resultado final, por exemplo, uma vez combinadas as regras de avaliação de alunos em um semestre letivo, elas deverão ser seguidas até o fim; 2. Regra da supressão da parcialidade: O procedimento deve ser tal que impeça os tomadores da decisão de advogarem em causa pessoal, por exemplo, um conselho para financiamento científico não pode ser formado por membros do departamento universitário que solicita o recurso; 3. Regra da precisão, a qual dispõe que o procedimento deve ser fundado em informações de qualidade sobre os destinatários da distribuição, sobre os critérios utilizados e sobre quem toma a decisão, por exemplo, aplicar prova de desempenho muito fácil ou avaliar empregados sem observá-los direito, fere a regra da precisão. Dentro desse aspecto, é importante a manutenção de registros claros e acessíveis sobre tudo o que é feito durante o processo decisório; 4. Regra da revisão, trata-se da possibilidade de as decisões serem revistas, por meio de pedido simples e rápido, e avaliado por outros que não aquele que tomou a decisão; 5. Regra da representatividade, onde o procedimento deve contemplar os valores e preocupações de todos os grupos que podem ser afetados pela alocação do recurso ou punição; 6. Regra da eticalidade: O procedimento deve ser compatível com valores morais e éticos. Quanto maior a presença desses requisitos, mais os procedimentos tendem a ser considerados justos.

Tyler e Lind (1992) defendem que o procedimento não é apenas um meio para atender uma finalidade externa, mas sim ele representa uma forma de interação entre as pessoas, isto é, elas avaliam o quanto o procedimento está de acordo com os valores do grupo (sentimento

de que o grupo funciona bem e justamente). Quando o procedimento representa uma relação positiva entre sujeito e autoridade, reconhecendo sua posição de importância, ele é visto como justo pela pessoa. Mas quando o procedimento representa uma relação negativa ou quando implica em diminuição do status, a pessoa o enxerga como injusto. A justiça procedimental é tão relevante que, quando percebem os procedimentos como justos, as pessoas se preocupam menos com resultados eventualmente injustos ou desvantajosos (Barling & Phillips, 1993; Cropanzano & Folger, 1989; Greenberg, 1987; Leventhal, 1980). Cabe ressaltar que Kanan e Zanelli (2012), em estudo sobre docentes, constataram que quando os resultados da distribuição dos recursos causam insatisfações, os docentes-gestores dão mais importância aos procedimentos adotados em sua distribuição. Rego (2001), arrola exemplos de justiça procedimental nas organizações: procedimentos usados para definir aumento salarial, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho e processo de recrutamento.

Para exemplificar a Justiça Procedimental em no presente estudo, imagine-se, hipoteticamente, que dois policiais estejam cotados para ocupar uma vaga em uma localidade *não* desejada (um recurso negativo). Um deles tem mais antiguidade na instituição - regra que fora formalmente predefinida, com participação dos representantes dos policiais, como critério para alocação do recurso local de trabalho. Assim, o mais novo acaba transferido para aquela lotação funcional não desejada. O que a teoria da Justiça de Procedimentos dispõe é que, pelo fato de haver uma regra sobre a distribuição daquele recurso (elaborada com base nos princípios vistos acima), haverá uma maior percepção de justiça por aqueles atingidos pela decisão. O policial preterido, mas com menos antiguidade do que o outro, aceitaria com maior facilidade aquele resultado (assim como todos os demais policiais que observaram o caso), o qual foi alcançado por meio de um procedimento avaliado como justo, uma vez que presente um critério claro, o qual foi eleito com a participação de representantes dos policiais.

Justiça Interacional.

Compreendidas as dimensões de Justiça Distributiva e de Procedimentos, respectivamente, como aquelas onde as pessoas se preocupam com o resultado e os procedimentos da distribuição dos recursos, abre-se espaço para a abordagem da terceira dimensão do construto justiça organizacional. A Justiça Interacional é a dimensão revelada nos estudos sobre a Justiça de Procedimentos, onde os pesquisadores encontravam indícios claros sobre a preocupação das pessoas sobre o modo com que eram tratadas pelo tomador de decisões. Com o tempo, acabou por revelar-se uma dimensão autônoma de justiça organizacional, aquela que, de acordo com Bies e Moag (1986), tem a ver com a qualidade do tratamento interpessoal durante os procedimentos organizacionais, e que pode causar sofrimento a uma pessoa mesmo quando ela percebe Justiça Distributiva e Procedimental. Bies e Shapiro (1987), apresentam três estudos onde as pessoas que se submeteram a um procedimento decisório manifestaram preocupação com a maneira com que foram tratadas. Nesses estudos a variável manipulada é a justificativa adequada (crível, sincera, honesta), ofertada diante de uma decisão aparentemente injusta. Nos grupos experimentais onde a justificativa adequada esteve presente, houve maior percepção de Justiça Interacional, assim como Justiça de Procedimentos e melhor avaliação do tomador da decisão. Greenberg (1990), em estudo sobre três filiais de uma organização que precisou realizar um corte de salários por 10 semanas, teve a oportunidade de controlar a variável Justiça Interacional, i.e., a explicação aos funcionários sobre o que estava acontecendo, o porquê de se realizar o corte, quais critérios, etc., tendo constatado os efeitos significativos das justificativas adequadas (claras, honestas e respeitadas) sobre a percepção de iniquidade (Justiça Distributiva), número de furtos (como resposta à iniquidade) e também na demissão voluntária (como possível resposta à iniquidade) – ou seja, os empregados entendem melhor o motivo pelo qual o empregador tomou a decisão de diminuir os salários e acabam percebendo mais Justiça Distributiva no

salário diminuído, apresentando, portanto, menos reações negativas (furto e pedido de demissão) do que aqueles que tiveram os salários diminuídos mas sem Justiça Interacional. Tyler e Lind (1992), ao proporem o modelo relacional de justiça, destacam o aspecto interacional dos procedimentos onde a qualidade do relacionamento entre a autoridade, que define a alocação dos recursos, e aqueles que recebem os recursos, por meio de tratamento digno, polido, com respeito a suas opiniões e direitos, é fundamental. Colquitt (2001) explica que a Justiça Interacional tem a ver com a sensibilidade e explicações dadas pelo tomador de decisão aos empregados. Ela envolve as justificativas, a confiança, o respeito e boas maneiras que existem na relação entre patrão e empregado.

Assmar et al (2005) explicam que a Justiça Interacional tem a ver com os aspectos sociais envolvidos nas relações entre quem decide e as pessoas afetadas pelas decisões - seria a forma com que os procedimentos de tomada de decisão são implementados, colocados em prática. Zarife (2016) conceitua essa dimensão como a justiça da qualidade do diálogo. Barling e Phillips (1993) encontraram efeitos exclusivos da Justiça Interacional (a qual seria responsável por grande parte dos efeitos da Justiça de Procedimentos, quando esta era estudada como construto unidimensional), e concluíram que a percepção de Justiça Interacional gera efeitos sobre o comprometimento afetivo com a organização, à confiança no gerenciamento e à intenção de deixar o trabalho. Já o sentimento de justiça sobre os procedimentos formais geraria efeitos apenas sobre o aspecto de confiança no gerenciamento. Corroborando a importância da qualidade do tratamento interpessoal, estudos promovidos por Masterson et al. (2000) apontam que as pessoas reagem de forma diferente com relação à Justiça de Procedimentos e à forma com que esses são conduzidos (Justiça Interacional), motivo pelo qual devem ser abordados como fenômenos diferentes. Rego (2001) argumenta que, apesar de haver algumas dificuldades empíricas na separação da Justiça de Procedimentos da Justiça Interacional, o mais correto é que essa dimensão seja, de fato,

estudada em separado, pois as pessoas são capazes de distingui-la como autônoma e podem apresentar reações específicas, além disso, as percepções dessa faceta podem influenciar nas demais e vice-versa, aumentando a precisão da explicação do fenômeno justiça. Fundados no modelo do engajamento grupal, Huang e Huang (2016) explicam que a Justiça Interacional fortalece a identidade dos empregados com a organização, os quais passam a encarar os problemas da organização como seus e, por isso, acabam participando mais da solução de problemas com a redução do fenômeno conhecido como silêncio intencional (caracterizado quando o empregado, de forma proposital, esconde informações, ideias, sugestões, dúvidas e preocupações sobre assuntos importantes para a organização). Em sua pesquisa os autores chineses constatam, também, os efeitos da justiça procedimental sobre o afeto positivo dos empregados para com a organização, assim como sobre os níveis de Justiça Interacional, diminuindo indiretamente o nível de silêncio intencional.

Beuren e Santos (2012) apontam estudos empíricos que demonstram a Justiça Interacional como dimensão independente do construto justiça e que pode ser desmembrada, ainda, em outras duas dimensões: interpessoal - em vista do grau de educação, respeito e honestidade com que o gestor trata os subordinados afetados pela Justiça Distributiva e de Procedimentos; e informacional - onde o gestor tem preocupação em explicar os resultados das distribuições efetivadas. Como já assinalado, o presente estudo adota a abordagem tridimensional, tendo por fundamento a validação, no Brasil, da EPJO por Mendonça et al. (2003), onde os autores encontraram indícios de que a estrutura fatorial tridimensional era a mais adequada para o estudo do construto nesse país. Além disso, o contexto da organização estudada não parece demandar uma subdivisão da Justiça Interacional, conforme apontou Rego (2001) ao propor mais duas subdivisões diante da realidade investigada dos professores universitários de Portugal (naquele caso, para a dimensão distributiva). A Tabela 2 abaixo apresenta aspectos da divisão tridimensional adotada:

Tabela 2. Síntese das três dimensões de justiça organizacional.

Dimensão de justiça organizacional	Descrição
<i>Justiça Distributiva</i>	<p>É o primeiro aspecto estudado na Psicologia Social sobre justiça organizacional, a partir dos anos 60. Leva em consideração o que as pessoas acham justo receber (recompensas) em troca do que entregam em suas relações sociais, incluindo o trabalho. O princípio que determina essa recompensa pode ser o da equidade, igualdade ou necessidade, dependendo do que as pessoas acham justo para dada situação. Normalmente, para fins organizacionais, o princípio preferido é o da equidade, mas estudos demonstram que os valores culturais das pessoas podem leva-las a querer adotar os outros princípios.</p>
<i>Justiça de Procedimentos</i>	<p>É o segundo aspecto sobre o qual os psicólogos sociais se debruçaram a partir dos anos 70, talvez porque não seja tão visível quanto a própria recompensa, no entanto, é fundamental para a justiça organizacional, uma vez que trata da maneira, procedimento ou caminho para a concretização, quantificação ou aferição da recompensa. Envolve normas formais e informais, as quais devem seguir 6 diretrizes: consistência, imparcialidade, precisão, possibilidade de revisão, representatividade e eticalidade.</p>
<i>Justiça Interacional</i>	<p>É a dimensão de justiça organizacional investigada a partir dos anos 80, após os estudos sobre os procedimentos evidenciarem que a maneira como as autoridades se relacionam, explicam e dão informações às pessoas atingidas pela decisão, são fatores que preocupam essas pessoas, e provocam efeitos distintos daqueles decorrentes da percepção de justiça distributiva e de procedimentos. Há estudiosos que entendem que esse aspecto da justiça organizacional ainda pode ser dividido em justiça interpessoal (qualidade do relacionamento) e informacional (explicações e informações).</p>

Para encerrar o ponto, traçamos um breve panorama sobre pesquisas recentes que envolvem justiça organizacional (Beuren & Santos, 2012), e que exemplificam a atual importância do tema para as organizações. Colquitt (2001) defende quatro dimensões na

formação do construto justiça (distributiva; de procedimentos; interpessoal - respeito do superior em relação aos subordinados; e informacional - explicitação de motivos sobre suas decisões). Jawahar (2002) relaciona a percepção de justiça organizacional, na combinação de seus diferentes aspectos, com reações agressivas no local de trabalho. Rego e Souto (2004) abordam os efeitos que as percepções de justiça geram sobre o comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Filenga e Siqueira (2006) constataam os efeitos das percepções de justiça sobre o comprometimento organizacional. Sotomayor (2007) também trata dos efeitos das dimensões de justiça organizacional sobre o grau de comprometimento dos funcionários, tendo por filtro os sistemas de avaliação de desempenho. Odelius e Santos (2008) tratam da percepção de justiça organizacional entre empregados que recebem remuneração fixa e outros que recebem remuneração variável, não constatando diferenças na percepção dos dois grupos. Sousa e Mendonça (2009) testam um modelo de análise mediacional entre percepção de Justiça Distributiva e vivências de prazer e sofrimento no trabalho, tendo por variáveis mediadoras percepção de justiça processual e interacional, concluindo que a justiça processual tem relação mediadora entre Justiça Distributiva e vivência de prazer; enquanto que as justças interacional e processual são mediadoras entre Justiça Distributiva e vivência de sofrimento. Zainalipour, Fini e Mirkamali (2010) atestam a correlação entre justiça organizacional (distributiva, de procedimentos e interacional) com sentimento de satisfação por parte dos funcionários. Esses estudos partem da abordagem multidimensional e procuram verificar os efeitos da justiça sobre o comprometimento organizacional, satisfação dos profissionais, agressões, retaliações, etc., tendo por referência os mais variados aspectos (como ambiente organizacional, sistemas remuneratórios, sistemas de avaliação de desempenho), tentando observar correlações com as diferentes dimensões do construto.

A Alocação Funcional como Recompensa para os Delegados de Polícia

A Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF está inserida no sistema nacional de segurança pública, possuindo, em linhas gerais, a função de investigação de infrações penais e a função de polícia judiciária. Conforme prevê a Constituição Federal, cabe à carreira de delegado de polícia a função de dirigir as polícias civis, isso significa, na prática, que o delegado ocupa o comando e a gestão de todas as atividades realizadas, contando com as carreiras de apoio (escrivães, agentes e peritos). A PCDF, por meio do delegado de polícia e seus agentes, realiza o atendimento de todas as pessoas envolvidas em ocorrências criminais, desaparecimento, acidente de trânsito e extravio, praticando todos os atos referentes à atividade de investigação (intimações, oitivas, conduções coercitivas, relatórios, requerimento à justiça e execução de mandados de busca e apreensão, interceptações telefônicas, prisões, etc.). São milhares de ocorrências registradas anualmente no Distrito Federal e, das 46 delegacias existentes, 35 mantêm atendimento *ininterrupto* ao público e emergências, por meio do regime de plantão (cada equipe de plantão é vinculada a um delegado plantonista).

Neste cenário, o trabalho principal dos delegados é coordenar e presidir os atos de investigação e formalização de procedimentos, sendo que desde o registro da ocorrência (no balcão da delegacia) até a conclusão dos trabalhos (relatório final do inquérito) mantém-se contato constante com pessoas (vítimas, testemunhas, criminosos, imprensa, etc.). Para assumir o cargo de delegado, o candidato deve ser bacharel em direito e contar com no mínimo 3 anos de prática jurídica, além de ser aprovado em concurso público específico de provas e títulos. A carreira é dividida em quatro níveis salariais, cujos requisitos de ascensão estão dispostos em lei (Lei Federal 9.264/1996 e Decreto Federal 7.652/2011). Os delegados da PCDF podem ser alocados em qualquer uma das unidades da organização, não havendo, aparentemente, contornos bem definidos sobre os mecanismos que norteiam a distribuição desse recurso. Conforme levantamento documental na instituição, tudo depende da

discricionariedade da Administração. Dentro de uma delegacia, os delegados podem ocupar 3 funções diferentes: delegado com cargo comissionado (normalmente dois cargos por unidade, para delegado chefe e delegado adjunto), delegado cartorário (responsável pelo andamento das investigações do dia a dia até a conclusão) e delegado plantonista (atendimento emergencial ininterrupto, com revezamento de equipes). Todas delegacias contam com no mínimo com dois delegados e no máximo oito.

Estruturalmente, a PCDF conta com dois departamentos principais ligados à atividade fim, o primeiro é o Departamento de Polícia Especializada (DPE), que conta com 14 unidades com atribuições específicas de investigação, de acordo com a matéria, o que representa mais status e melhores condições de trabalho para os delegados. A maioria fica na área central de Brasília (plano piloto e adjacências). Apenas três delegacias desse departamento mantêm regime de trabalho no formato de plantão policial (atendimento emergencial *ininterrupto*): Delegacia de Atendimento à Mulher e as Delegacias de Criança e Adolescente.

O outro é o Departamento de Polícia Circunscricional (DPC), que se constitui pelas delegacias regionais, espalhadas por todo o território do Distrito Federal, as quais possuem competência geral sobre todos os crimes praticados em suas áreas geográficas (há norma que define quando uma delegacia especializada do DPE pode assumir um desses casos). Todas as delegacias do DPC mantêm dois regimes de trabalho, um no formato de plantão policial (onde ocorre o atendimento ao público, com registro de ocorrências, formalização de prisões em flagrante, arbitramento de fianças, atendimento a policiais e advogados, etc.), e outro no formato de expediente, onde o delegado trabalha em horário normal e preside as investigações com o auxílio das demais carreiras policiais. No regime de expediente estão os delegados que ocupam cargos em comissão e os delegados cartorários. Nas delegacias, os comissionados assumem atribuição de chefia e coordenação, enquanto que em outras unidades organizacionais podem ocupar assessorias, e.g., assessoria jurídica da direção geral.

Como visto, a Lei Federal 12.803/2013 prevê a existência de 600 delegados na estrutura da PCDF, sendo a estrutura organizacional estabelecida pelo decreto n.º 30.490/2009, do Governo do Distrito Federal, sem qualquer consideração quanto ao procedimento para distribuição dos delegados (apenas criam-se as unidades da organização e estabelecem-se atribuições). Considerando algumas evidências, como: (1) a defasagem do efetivo, que à época da pesquisa era de 320 (trezentos e vinte) delegados; (2) a inexistência de regras sobre quantitativo mínimo e máximo dentro das unidades organizacionais; e (3) diferentes condições humanas e materiais de trabalho; conforme aponta o relatório final de auditoria do Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF, no processo n. 11461/2013 (decisão n.º 4295/2014; ver Anexo II); abre-se, então, espaço para questionamentos sobre a distribuição da alocação - quem vai trabalhar nos locais considerados piores? Assmar et al. (2005) chamam atenção à circunstância de que, quando as pessoas recebem resultados negativos ou os recursos são escassos, os julgamentos de justiça organizacional se materializam com maior facilidade. O clima de incerteza pode aguçar a percepção de justiça por parte dos delegados, os quais, aparentemente, não sabem se podem confiar na administração quanto à justiça na distribuição da alocação da força de trabalho, já que não há clareza sobre esse mecanismo. Importante mencionar, também, que é constante a ocorrência de transferências de delegados, as quais ocorrem sem motivos bem definidos, ou esclarecidos pela Instituição. E aí vem novamente a pergunta, considerando a alocação funcional na PCDF, qual é a percepção de justiça organizacional por parte dos delegados de polícia? A Tabela 3, abaixo, apresenta as unidades policiais que compõem a estrutura da PCDF, dentro das quais todos os delegados estão habilitados a trabalhar, a critério da Administração, ressaltando que todas essas unidades são compostas por divisões, assessorias e outros órgãos com postos para delegados, no entanto, para fins de objetividade, arrolam-se apenas as delegacias de polícia e coordenações policiais (as quais possuem natureza semelhante).

Tabela 3.
Estrutura organizacional resumida da PCDF, para distribuição de 600 postos de trabalho para o cargo de delegado de polícia.

Unidade Organizacional	Delegacias
Direção Geral PCDF	-
Departamento de Gestão de Pessoas	-
Corregedoria	-
Departamento de Administração Geral	-
Academia de Polícia	-
Departamento de Polícia Especializada	<ol style="list-style-type: none"> 1. DPCA - Delegacia de Proteção à Criança e ao Adolescente; 2. CH - Coordenação de Repressão a Homicídios; 3. CORD - Coordenação de Repressão às Drogas; 4. CORF – Coordenação de Repressão aos Crimes contra o Consumidor, à Ordem Tributária e a Fraudes; 5. DRF - Delegacia de Repressão a Roubos e Furtos; 6. DRFV - Delegacia de Roubos e Furto de Veículos; 7. DCPI - Delegacia de Captura Policial Interestadual; 8. DEMA - Delegacia Especial do Meio Ambiente; 9. DCPIM – Delegacia de Combate aos Crimes contra a Propriedade Imaterial; 10. DCA - Delegacia da Criança e do Adolescente; 11. DCA II - Delegacia da Criança e do Adolescente II; 12. DEAM - Delegacia Especial de Atendimento à Mulher; 13. DECO – Delegacia de Repressão ao Crime Organizado; 14. DECAP – Delegacia de Repressão aos Crimes Contra a Administração Pública.
Departamento de Polícia Circunscripcional	<p>1ª Delegacia de Polícia (Asa Sul); 2ª Delegacia de Polícia (Asa Norte); 3ª Delegacia de Polícia (Cruzeiro); 4ª Delegacia de Polícia (Guará); 5ª Delegacia de Polícia (área central); 6ª Delegacia de Polícia (Paranoá); 8ª Delegacia de Polícia (SIA); 9ª Delegacia de Polícia (Lago Norte); 10ª Delegacia de Polícia (Lago Sul); 11ª Delegacia de Polícia (Núcleo Bandeirante); 12ª Delegacia de Polícia (Taguatinga Centro); 13ª Delegacia de Polícia (Sobradinho); 14ª Delegacia de Polícia (Gama Centro); 15ª Delegacia de Polícia (Ceilândia Centro); 16ª Delegacia de Polícia (Planaltina); 17ª Delegacia de Polícia (Taguatinga Norte); 18ª Delegacia de Polícia (Brazlândia); 19ª Delegacia de Polícia (P Norte - Ceilândia); 20ª Delegacia de Polícia (Gama Oeste); 21ª Delegacia de Polícia (Taguatinga Sul); 23ª Delegacia de Polícia (P Sul - Ceilândia); 24ª Delegacia de Polícia (Setor O – Ceilândia); 26ª Delegacia de Polícia (Samambaia); 27ª Delegacia de Polícia (Recanto das Emas); 29ª Delegacia de Polícia (Riacho Fundo); 30ª Delegacia de Polícia (São Sebastião); 31ª Delegacia de Polícia (Planaltina); 32ª Delegacia de Polícia (Samambaia); 33ª Delegacia de Polícia (Santa Maria); 35ª Delegacia de Polícia (Sobradinho II); 38ª Delegacia de Polícia (Vicente Pires).</p>

Método

Natureza do estudo

O objetivo geral da pesquisa foi investigar a relação de predição da variável valores humanos individuais sobre a variável percepção de justiça organizacional com relação à divisão do recurso alocação funcional dos delegados de polícia da PCDF, sendo os objetivos específicos (1) *investigar quais são os valores humanos desses profissionais*; e (2) *qual é a percepção de justiça que possuem sobre a distribuição do recurso alocação funcional dentro da PCDF*. As perguntas gerais de pesquisa que orientaram este trabalho foram: *os valores humanos dos delegados predizem suas percepções de justiça organizacional com relação à distribuição do recurso alocação funcional? Quais são os valores humanos predominantes dentre os delegados de polícia do Distrito Federal? Qual é a percepção de justiça desses profissionais sobre a distribuição do recurso alocação funcional?* Para alcançar as respostas e atender aos objetivos, realizou-se um estudo de caráter essencialmente exploratório, por meio de levantamento de dados por amostragem e com abordagem quantitativa, tendo por variáveis predictoras os valores humanos individuais e variáveis organizacionais e demográficas (sexo, ocupação de cargo em comissão, regime de trabalho, departamento, idade, tempo de serviço e tempo de deslocamento até o trabalho) e como variável critério a percepção de justiça organizacional sobre a distribuição do recurso alocação funcional.

O método de pesquisa de levantamento de dados por amostragem (*survey*) possibilita à pesquisa um largo alcance com menos dispêndio de tempo e outros recursos, garante melhor representatividade do que outros métodos e permite generalização para a população estudada (Günther, 2011). Além disso, o método correlacional é o mais adequado para o estudo de fenômenos grupais, como é o caso da percepção de justiça (Lind & Tyler, 1992). Dentro desse

delineamento, torna-se muito importante descrever com detalhes a estrutura da Polícia Civil do Distrito Federal.

Com efeito, conforme a Tabela 3, acima, a PCDF compõe-se de dezenas de unidades organizacionais espalhadas por todo o território do Distrito Federal, onde estavam alocados 301 delegados em atividade na organização na época da pesquisa (de um total de 320, 19 estavam cedidos para outros órgãos, como a Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal), dentre os postos existentes - no total 600, conforme a Lei Federal n.º 12.803/2013. Em cada delegacia de polícia existem no mínimo 02 delegados, podendo chegar a nove ou dez nas maiores unidades, por exemplo, uma estrutura montada em grandes delegacias é composta por cinco delegados em revezamento no serviço de plantão, três delegados no serviço de expediente, mais os delegados comissionados, delegado chefe e delegado adjunto. Há dois departamentos principais da atividade fim (a qual, como dito acima, é investigar crimes), o primeiro é o Departamento de Polícia Especializada (DPE), que contava à época da pesquisa com 14 unidades com atribuições específicas de investigação, todas localizadas no parque da cidade, em uma região nobre da cidade, exceto as duas delegacias com atribuição de investigar atos praticados por adolescentes infratores – DCA I e DCA II, uma localizada na Asa Norte de Brasília e a outra em Ceilândia; e as delegacias incumbidas de investigar crimes contra a Administração Pública e crime organizado, as quais localizam-se no Setor de Indústria e Abastecimento, SIA. O segundo é o Departamento de Polícia Circunscricional (DPC), constituído por 32 delegacias regionais, às quais possuem competência geral sobre todos os crimes cometidos em suas áreas geográficas, mantendo dois regimes de trabalho, um no formato de plantão policial (emergências) e outro no formato de expediente, onde os delegados controlam os inquéritos policiais em andamento, presidindo as investigações (ouvindo pessoas, exarando despachos, estabelecendo diligências investigativas, construindo

indiciamentos², relatando inquéritos que chegam ao fim, postulando ao judiciário por prisões, interceptações e outras medidas cautelares). Além das delegacias que fazem parte dos departamentos descritos acima, existem delegados alocados nos Departamento de Atividades Especiais (composto pelas divisões aérea; de repressão a sequestro; e de operações especiais); Academia de Polícia Civil (localizada na região administrativa de Riacho Fundo); Corregedoria Geral de Polícia; Departamento de Administração Geral; Departamento de Gestão de Pessoas; e Direção Geral de Polícia (todos localizados no edifício central, que fica no parque da cidade, Setor Policial de Brasília). Todas essas unidades possuem cargos comissionados para delegados de polícia, designados pelo diretor geral da instituição dentre os integrantes da carreira, podendo perder o cargo em comissão a qualquer momento para serem substituídos por outros delegados. Os demais delegados podem ser alocados e removidos de qualquer posto a qualquer momento, diante do interesse da Administração. Cumpre esclarecer que para os fins da presente pesquisa e com objetivo de evitar confusão entre as variáveis cargo em comissão (que representa função de confiança com responsabilidades específicas de chefia, coordenação ou direção de unidades, ou assessorias) e regime de trabalho, foram desconsiderados os cargos comissionados atribuídos aos delegados de plantão, uma vez que todos plantonistas ocupam cargo em comissão sem aquelas responsabilidades.

Com base nessas características organizacionais, foram selecionadas as seguintes variáveis que poderiam ter relação com a percepção de justiça dos delegados sobre a distribuição da alocação funcional: departamento em que trabalha, DPC, DPE ou “outros” – que englobam as demais unidades organizacionais da PCDF (todas com diversos postos para delegados), tempo de deslocamento da residência para o local de trabalho (em minutos), ocupação de cargo em comissão e regime de trabalho (plantão ou expediente). Além dessas,

² Indiciamento é ato formal e fundamentado, de atribuição do delegado de polícia, por meio do qual é imputada a prática de um crime a uma pessoa na fase de investigação policial (Art. 6º da Lei 12.830/2013).

foram também investigadas as variáveis demográficas sexo, idade, grau de escolaridade e tempo de serviço.

População e Amostra

A população estudada é a carreira de delegado de polícia da ativa do Distrito Federal, que contava à época da pesquisa (2015/2016) com 320 delegados. Tais profissionais são os responsáveis legais pela gestão da Polícia Civil, ocupando o cargo mediante concurso público específico, de provas e título, exclusivo para bacharéis em direito com três anos de atividade jurídica ou policial (Lei 9264/1996). A amostra foi composta por 206 participantes, representando 64% da população. Desses 206, 49 são do sexo feminino e 156 são do sexo masculino, representando 76% da amostra (um participante não informou o sexo); 62 possuem nível superior e 142 possuem pós-graduação, representando 69% da amostra (dois não informaram); 36 trabalham em regime de plantão e 162 em regime de expediente, representando 79% da amostra; 122 ocupam cargos comissionados, representando 59% da amostra (6 não responderam); 110 trabalham no Departamento de Polícia Circunscricional, representando 53% da amostra, 47 trabalham no Departamento de Polícia Especializada, representando 23% da amostra, e 43 trabalham em outras unidades organizacionais da polícia, representando 21% da amostra (6 participantes não informaram o departamento). A média de idade da amostra foi de 41,45 anos, a média do tempo de serviço foi de 12,45 anos. O tempo de deslocamento médio, da residência para o local de trabalho foi de 27 minutos e a média da importância da alocação funcional para os delegados foi de 4,60 (em uma escala do tipo Likert de 5 pontos). A Tabela 4, abaixo, registra as frequências e médias de idade, tempo de serviço e importância da alocação funcional cada grupo referente às variáveis organizacionais e demográficas mencionadas, além de frequências e médias para o total da amostra.

Tabela 4

Dados descritivos com média e desvio padrão de idade, tempo de serviço e importância da alocação funcional, para os grupos e para o total da amostra

Variável	Respostas		Idade		T.S.		I.L.	
	N.	%	M	DP	M	DP	M	DP
Sexo								
Feminino	49	24	43	6	13	7	4,61	0,56
Masculino	156	76	41	6	12	6	4,58	0,57
Ausente	1	1						
Escolaridade								
Ensino superior	62	30	40	6	12	6	4,5	0,65
Pós-graduação	142	69	42	6	13	7	4,61	0,55
Ausente	2	1						
Regime								
Plantão	36	18	39	6	10	6	4,5	0,76
Expediente	162	79	42	6	13	7	4,6	0,53
Ausente	8	4						
Departamento								
DPC	110	53	41	7	11	6	4,56	0,6
DPE	47	23	40	5	12	6	4,72	0,45
Outros	43	21	44	6	16	7	4,52	0,58
Ausente	6	3						
Cargo em comissão								
Sim	122	59	42	6	14	6	4,6	0,52
não	78	38	40	6	10	6	4,55	0,63
Ausente	6	3						
Total da amostra								
	N.	%	M	DP				
Idade	199	97	41	6				
Ausente	7	3						
T.S.	203	99	12	6				
Ausente	3	1						
I.L.	129	63	4,59	0,57				
Ausente	75	37						

Nota. Resultados arredondados para números inteiros; N. = número de respostas; T.S. = tempo de serviço; I.L. = importância da lotação; M = média; DP = desvio padrão

Instrumentos

Os dados foram coletados por meio de dois questionários. O primeiro deles, referente aos valores humanos individuais, foi o Questionário de Valores Revisado (PVQ-R), de Schwartz et al. (2012) e Torres et al. (2016), o qual conta com 57 itens que representam os 19 valores humanos individuais, onde o respondente informa o quanto seus valores são parecidos com uma pessoa que é descrita nas assertivas (cada assertiva contendo uma única afirmação sobre um valor específico). Cada um dos 19 valores humanos individuais é representando no questionário por meio de três itens arranjados aleatoriamente (o suficiente para realizar a análise fatorial confirmatória sem deixar o questionário muito longo). Schwartz et al. (2012) testaram duas escalas, uma com seis pontos (1 - não é nada parecida comigo a 6 - muito parecida comigo) e outra com onze pontos (0 - completamente diferente de mim e 10 - completamente como eu). Após os resultados, ambos os formatos foram considerados válidos, no entanto os autores sugerem o uso do questionário de escala tipo Likert de 6 pontos, pois o de 11 pontos teve uma análise fatorial confirmatória mais fraca, além de maior proporção de dados perdidos (missing data). Esta escala foi inicialmente testada em amostras brasileiras por Torres et al. (2016), os quais estudaram os valores de estudantes universitários e policiais militares do Distrito Federal, encontrando evidências de validade do instrumento para medir os valores individuais nesse país. Outros estudos, como Bortolatto (2014) e Santos (2016), também testaram e encontraram evidências de adequação do PVQ-R para o estudo de valores individuais no Brasil. Os itens são apresentados na Tabela 5, abaixo, e, para melhor compreensão dos construtos estudados, foram agrupados de acordo com o tipo motivacional a que se referem.

Tabela 5.
 Conteúdo dos tipos motivacionais nos itens do PVQ - R

Tipo motivacional	Conteúdo
<i>Autodireção de Pensamento</i>	<p>É importante para ela formar suas visões de maneira independente. É importante para ela desenvolver suas próprias opiniões. É importante para ela descobrir as coisas por si mesma.</p>
<i>Autodireção de Ação</i>	<p>É importante para ela tomar suas próprias decisões a respeito da sua vida. É importante para ela planejar suas atividades de forma independente. É importante para ela ser livre para escolher por ela mesma o que fazer.</p>
<i>Estimulação</i>	<p>É importante para ela sempre procurar coisas diferentes para fazer. É importante para ela assumir riscos que fazem a vida ficar excitante. É importante para ela ter todos os tipos de experiências novas.</p>
<i>Hedonismo</i>	<p>É importante para ela se entreter. É importante para ela desfrutar dos prazeres da vida. É importante para ela aproveitar qualquer oportunidade de se divertir.</p>
<i>Realização</i>	<p>É importante para ela ter ambições na vida. É importante para ela ter muito sucesso. É importante para ela que as pessoas reconheçam o que ela alcança.</p>
<i>Poder de domínio</i>	<p>É importante para ela que as pessoas façam o que ela diz que deveriam fazer. É importante para ela ter poder para conseguir com que as pessoas façam o que ela quer. É importante para ela ser a pessoa que diz aos outros o que fazer.</p>
<i>Poder de recursos</i>	<p>É importante para ela ter o poder que o dinheiro pode trazer. É importante para ela ser rica. É importante para ela ter coisas caras que mostram a sua riqueza.</p>
<i>Face</i>	<p>É importante para ela que ninguém jamais a envergonhe. É importante para ela proteger sua imagem pública. É importante para ela nunca ser humilhada.</p>
<i>Segurança Pessoal</i>	<p>É muito importante para ela evitar doenças e proteger a sua saúde. É importante para ela estar segura pessoalmente. É importante para ela evitar qualquer coisa perigosa.</p>
<i>Segurança Social</i>	<p>É importante para ela que seu país esteja seguro e estável. É importante para ela ter um Estado forte que possa defender seus cidadãos. É importante para ela que seu país se proteja de todas as ameaças.</p>
<i>Tradição</i>	<p>É importante para ela manter tanto os valores, quanto as formas de pensar tradicionais. É importante para ela seguir os costumes da sua família ou os costumes de uma religião. É importante para ela honrar as práticas tradicionais da sua cultura.</p>
<i>Conformidade a Regras</i>	<p>É importante para ela nunca violar as regras ou regulamentos. É importante para ela seguir as regras mesmo se ninguém estiver olhando. É importante para ela obedecer todas as Leis.</p>
<i>Conformidade Interpessoal</i>	<p>É importante para ela evitar chatear as pessoas. É importante para ela nunca irritar alguém. É importante para ela nunca deixar as outras pessoas com raiva.</p>

Continuação

<i>Humildade</i>	<p>É importante para ela nunca pensar que ela merece mais do que os outros.</p> <p>É importante para ela ser humilde.</p> <p>É importante para ela estar satisfeita com o que ela tem e não querer mais.</p>
<i>Benevolência Cuidado</i>	<p>É importante para ela cuidar das pessoas das quais ela se sente próxima.</p> <p>É muito importante para ela ajudar as pessoas que lhe são queridas.</p> <p>É importante para ela se preocupar com todas as necessidades das suas pessoas queridas.</p>
<i>Benevolência Dependência</i>	<p>É importante para ela que as pessoas que ela conhece tenham total confiança nela.</p> <p>É importante para ela ser uma amiga confiável e fiel.</p> <p>É importante para ela que todos os seus amigos e família possam acreditar nela completamente.</p>
<i>Universalismo Compromisso</i>	<p>É importante para ela que as pessoas fracas e vulneráveis da sociedade sejam protegidas.</p> <p>É importante para ela que todas as pessoas no mundo tenham oportunidades iguais na vida.</p> <p>É importante para ela que todos sejam tratados com justiça, mesmo pessoas que ela não conhece.</p>
<i>Universalismo Natureza</i>	<p>É importante para ela tomar conta da natureza.</p> <p>É importante para ela tomar parte nas atividades que defendam a natureza.</p> <p>É importante para ela proteger o ambiente natural da destruição ou poluição.</p>
<i>Universalismo Tolerância</i>	<p>É importante para ela ser tolerante com todos os tipos de pessoas e grupos.</p> <p>É importante para ela ouvir e compreender as pessoas que são diferentes dela.</p> <p>É importante para ela aceitar as pessoas como elas são, mesmo quando ela discorda delas.</p>

Para investigar a percepção de justiça organizacional, utilizou-se a escala de percepção de justiça organizacional - EPJO, validada no Brasil por Mendonça et al. (2003), constituindo-se de 20 frases de percepção de justiça organizacional com foco na distribuição de lotações, em escala de concordância tipo Likert. Alguns vocábulos do questionário original foram alterados, adaptando-se à realidade da instituição pública (por exemplo, alterou-se “empregado” para “servidor”). Em dois itens (11 e 13), onde no original está inserido "salário", houve a substituição pelo vocábulo "lotação" - que é o recurso sob investigação. Os itens são apresentados na Tabela 6, abaixo, e, para melhor compreensão dos construtos investigados, foram agrupados de acordo com a dimensão de justiça organizacional a que se referem.

Tabela 6

Conteúdo das dimensões de justiça organizacional nos itens da EPJO

Dimensão de Justiça organizacional	Conteúdo
<i>Justiça Distributiva</i>	<p>Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.</p> <p>Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.</p> <p>Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.</p> <p>Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.</p> <p>Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.</p> <p>Se considerar as lotações de outros colegas da instituição, minha lotação atual é justa.</p>
<i>Justiça de Procedimentos</i>	<p>Minha instituição escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.</p> <p>A instituição procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.</p> <p>Minha instituição estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.</p> <p>Através de representantes, a instituição possibilita a participação dos servidores quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política de lotações.</p> <p>Minha instituição dá oportunidades para os servidores recorrerem das decisões tomadas.</p> <p>Na minha instituição recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.</p>
<i>Justiça Interacional</i>	<p>O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.</p> <p>Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.</p> <p>O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.</p> <p>O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.</p> <p>O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.</p> <p>O meu chefe se preocupa com os meus direitos.</p> <p>No meu trabalho os servidores podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.</p> <p>Ao se relacionar com os servidores, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.</p>

Nota. O item "no meu trabalho os servidores podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes", na escala original, faz parte do fator justiça procedimental.

Em relação aos dados organizacionais e demográficos, foram inseridas no questionário as seguintes variáveis categóricas: sexo, departamento, regime de trabalho, cargo de chefia e grau de instrução, e as seguintes variáveis contínuas: idade, tempo de serviço e tempo de deslocamento para o local de trabalho, em minutos.

Para investigar a importância da alocação funcional para os delegados, inserimos uma assertiva no campo das variáveis demográficas, indagando ao participante o quanto a lotação funcional é importante para ele, em escala tipo Likert (com cinco pontos, variando de 1 para *nada importante* e 5 para *muito importante*).

Procedimentos

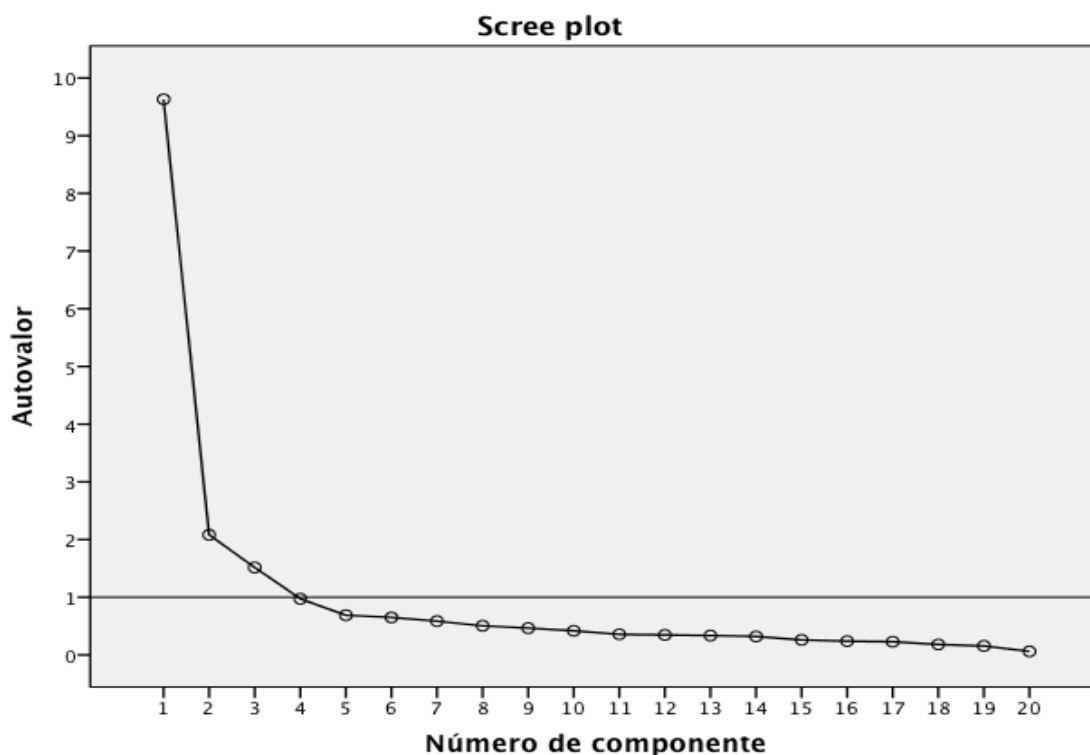
A coleta de dados foi realizada a partir de maio de 2015 até o mês de setembro de 2016 em cursos na Academia de Polícia Civil, reuniões de trabalho, coletas em delegacias e também por meio eletrônico. Dos 206 questionários coletados, 193 foram preenchidos presencialmente e em grupos, representando 94% da amostra. O tempo para o preenchimento presencial dos questionários foi de aproximadamente 17 minutos. Ressalta-se que nas orientações gerais os respondentes foram informados que a pesquisa recaía sobre a alocação funcional (ou lotação) dos delegados na estrutura da PCDF, e que deveriam responder de acordo com suas experiências no decorrer da carreira, não havendo respostas certas ou erradas. Durante a coleta os participantes eram informados de que a participação era anônima e voluntária, sendo que ao final seriam sorteados brindes, mesmo para aqueles que não participassem. Para deixar os respondentes mais à vontade, havia uma urna lacrada com a inscrição “Pesquisa Universidade de Brasília”, onde eles depositavam os questionários após o preenchimento.

Resultados

As análises descritivas e inferenciais foram realizadas por meio do programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* para Windows, versão 22, obtendo-se os resultados relativos às frequências, médias, desvios padrões, correlações (r de Pearson e *Rho* de Spearman) e coeficientes de fidedignidade das escalas.

Com objetivo de testar a estrutura fatorial da escala EPJO (Mendonça et al., 2003) para a presente amostra, inicialmente aplicou-se uma Análise de Componentes Principais com rotação Promax. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin indicou haver adequação da amostra para a análise, KMO = 0,92, e todos os valores KMO para os itens individuais ficaram acima de 0,894. O teste de esfericidade de Barlett também indicou haver adequação do tamanho da amostra, $\chi^2_{190} = 3.004,40$; $p < 0,000$. Assim, segundo este procedimento, pode-se afirmar que a escala era fatorizável. O gráfico de Scree, representando na figura 2, abaixo, já apontou para uma solução de três fatores.

Figura 2. Estrutura fatorial da EPJO indicando três Eigenvalores superiores a 1.



Em seguida, utilizando-se de análise fatorial exploratória por meio de método PAF (*principal axis factoring*), com rotação Promax, verificou-se que a estrutura fatorial hipotetizada foi adequada para descrever as percepções de justiça organizacional, em suas três dimensões (distributiva, procedimental e interacional), com relação à alocação da força de trabalho dos delegados de polícia na organização estudada. Os resultados da análise mostram essa estrutura constituída por três fatores com eigenvalores superiores a 1, que explicam 66% da variância compartilhada. O primeiro fator explicou 48% da variabilidade e organiza os itens concernentes à percepção de Justiça Interacional. O segundo fator explicou 10% da variância e organiza os itens relativos à Justiça Distributiva. O terceiro fator, explicando 8% da variabilidade, reúne os itens referentes à Justiça de Procedimentos. Além disso, a análise da consistência interna das escalas mostra coeficientes alfa de Cronbach de 0,92 para Justiça Interacional; 0,92 para Justiça Distributiva; e 0,87 para Justiça de Procedimentos - permitindo considerá-las fidedignas.

A média das comunalidades foi de 0,662, o que se aproxima do critério de Kaiser para a extração de fatores (Fild, 2013), considerando o tamanho da amostra e o número de variáveis. Tais resultados, assim como as cargas fatoriais encontradas, são apresentados na Tabela 7 abaixo. Vale ressaltar que em sua versão original, os autores encontraram alfas de 0,89 para Justiça Interacional, 0,88 para Justiça Distributiva e 0,87 para justiça processual. Desta forma, com a presente amostra os índices de confiabilidade encontrados foram superiores aos relatados pelos autores da escala.

Em sua forma original, os itens 1; 4; 7; 8; 10 e 11 referem-se à percepção de Justiça Distributiva. Os de número 3; 5; 9; 13; 15; 17 e 19 avaliam a dimensão de Justiça de Procedimentos. Os itens 2; 6; 12; 14; 16; 18; e 20 mensuram a dimensão Justiça Interacional. Na presente investigação, após a Análise Fatorial Exploratória, o item 19, cujo conteúdo é: “No

Tabela 7

Cargas Fatoriais, Comunalidades (h²), Eigenvalores, Variância Explicada e Fidedignidade da Escala de Percepção de Justiça Organizacional - EPJO

<i>Itens da EPJO</i>	Percepções de Justiça			<i>h²</i>
	<i>Interacional</i>	<i>Distributiva</i>	<i>Procedimentos</i>	
EPJO.Item 16	,911			,792
EPJO.Item 12	,863			,474
EPJO.Item 14	,850			,501
EPJO.Item18	,831			,758
EPJO.Item 20	,826			,705
EPJO.Item 6	,677			,702
EPJO.Item19	,651			,866
EPJO.Item 2	,542			,855
EPJO.Item 1		,971		,688
EPJO.Item 7		,875		,630
EPJO.Item 8		,866		,438
EPJO.Item 4		,848		,651
EPJO.Item 10		,691		,575
EPJO.Item 11		,686		,705
EPJO.Item 15			,889	,715
EPJO.Item 9			,824	,734
EPJO.Item 5			,822	,525
EPJO.Item 13			,737	,632
EPJO.Item 3			,715	,575
EPJO.Item 17			,433	,710
Eigenvalores	9,6	2,1	1,5	
Explicação da Variância	48%	10%	8%	
Fidedignidade (Alfas)	0,92	0,92	0,87	

Nota. Apenas as cargas superiores a 0,40 são apresentadas após a rotação Promax.

Kaiser-Meyer-Olkin = 0,92; Esfericidade: $\chi^2_{190} = 3.004,40$; $p < 0,000$.

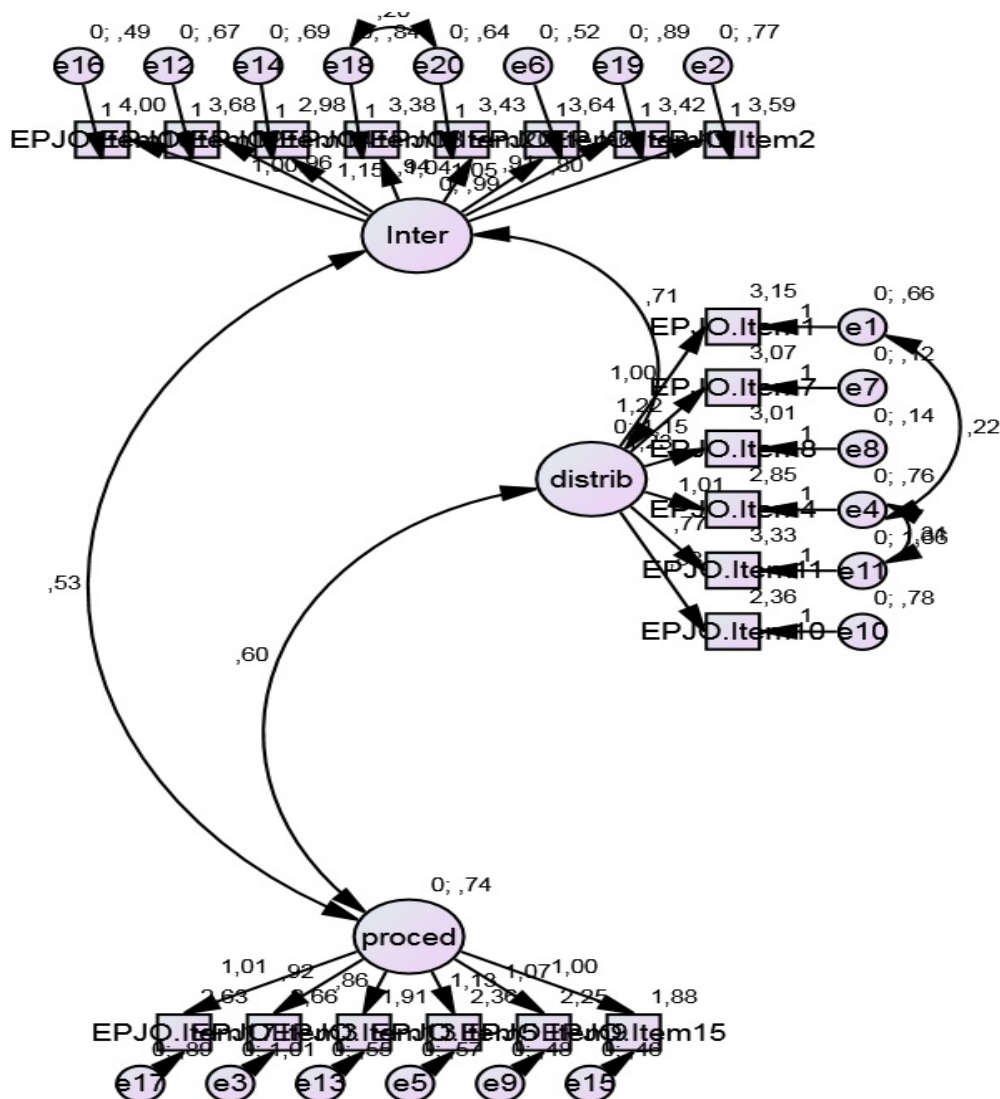
meu trabalho os servidores podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes”, apresentou correlação com o componente relativo à Justiça Interacional, saindo, portanto, do conjunto formado pelos itens referentes à Justiça de Procedimentos.

Análise Fatorial Confirmatória

Com os resultados das análises de componentes principais e da PAF, realizou-se análise fatorial confirmatória (AFC) com base na premissa de que o estudo já apontara a estrutura de 3 fatores do instrumento de justiça. Conforme apontado por Laros (2012), em se tratando da análise fatorial, é possível se realizar um processo de validade cruzada em um instrumento, fornecendo assim maiores evidências de sua legitimidade na pesquisa, se a solução fatorial obtida com uma mesma amostra for verificada por meio de uma análise de dados independente da primeira. No mínimo, por meio desse procedimento é possível oferecer evidências sobre a questão da generalização da estrutura fatorial do instrumento. Ainda, para esse autor, é útil para a validação cruzada a realização de uma análise fatorial exploratória com uma amostra e efetuar uma análise confirmatória, para verificar a equivalência da estrutura fatorial, mesmo porque em ambos os casos os fatores serão resultantes das combinações lineares de variáveis observadas. Desta forma, na AFC foram utilizados múltiplos índices de ajuste para a avaliação das estruturas de covariação dos modelos, i.e., o índice de comparação de ajuste (CFI), a raiz do erro de aproximação do valor médio quadrático (RMSEA) e a o resíduo do valor médio quadrático padronizado (SRMS). O último compara as variâncias e covariâncias da amostra com as estimadas (Arbuckle, 2009), dando indícios para o modelo mais parcimonioso (Hu & Bentler, 1999). Foram considerados como bons indicadores de ajuste os valores de $CFI > 0,90$ (Bentler, 1990), $RMSEA < 0,08$ (Browne & Cudeck, 1993) e $SRMR < 0,08$ (Hu & Bentler, 1999). Tais análises foram feitas no programa MPlus 7.1 (Muthén & Muthén, 2012). O método de estimação utilizado foi o WLSMV, do inglês *Weighted Least Squares Mean and Variance Adjusted*, ou peso dos menores quadrados e variância ajustados, que permite a obtenção de melhores resultados com escalas ordinais, como a Likert, mesmo com a violação do pressuposto da normalidade (Marôco, 2010; Kline, 2010).

Para o modelo completo, com 20 itens e 3 variáveis latentes, obteve-se um $X^2/g.l.=2,3$ e $SRMR=0,0745$ com $CFI=0,93$ e $RMSEA=0,08$ (Valores do PClose: Lo80-0,069; Hi-0,090, $p=0,001$). Os itens foram assim distribuídos: Justiça Interacional, 08 itens; Distributiva, 06 itens; e Procedimental, 06 itens. Este modelo atinge os indicadores estabelecidos para o bom ajuste, sem cargas fatoriais cruzadas entre as variáveis latentes. Apenas uma correlação entre variáveis latentes ficou acima de 0,70 (Interacional e Distributiva=0,71), porém, as análises indicaram ser possível distingui-las. Tais resultados apontaram para índices de ajuste aceitáveis. A representação do modelo final obtido é apresentada na Figura 3 abaixo:

Figura 3. Análise fatorial confirmatória da estrutura da EPJO.



Com o PVQ-R (Schwartz et al., 2012; Torres et al., 2016), investigaram-se os 19 valores humanos individuais e seus conjuntos de ordem superior, dos delegados de polícia e, com a EPJO (Mendonça et al., 2003), procuram-se indícios sobre a percepção de justiça organizacional dos delegados de polícia sobre a distribuição do recurso alocação funcional. As médias e desvios padrões para cada tipo motivacional e dimensão de justiça de toda a amostra estão na Tabela 8, abaixo, cabendo enfatizar que os resultados dos valores individuais referem-se às médias centralizadas, procedimento recomendado por Schwartz (1994) para que as relações entre as metas motivacionais do contínuo circular fiquem mais evidentes, considerando o viés de aquiescência.

Tabela 8

Médias e desvio padrão da amostra, com intervalo de confiança de 95% com viés corrigido e acelerado, para valores humanos individuais e justiça organizacional.

Variável	Média	Desvio padrão	IC 95% BCa	
			inferior	superior
Aut. de Pensamento	-0,39	0,63	-0,47	-0,30
Aut. de Ação	-0,51	0,65	-0,60	-0,42
Hedonismo	0,01	0,67	-0,08	0,10
Estimulação	0,78	0,84	0,66	0,90
Segurança social	-0,78	0,52	-0,85	-0,70
Segurança pessoal	-0,31	0,50	-0,38	-0,24
Conf. interpessoal	0,37	0,90	0,24	0,51
Conf. a regras	-0,58	0,55	-0,66	-0,50
Tradição	0,32	0,86	0,21	0,43
Humildade	0,20	0,73	0,10	0,30
Univ. compromisso	-0,68	0,49	-0,75	-0,61
Univ. natureza	-0,02	0,89	-0,13	0,11
Univ. tolerância	-0,36	0,60	-0,43	-0,28
Benv. cuidado	-0,75	0,45	-0,81	-0,68
Continuação				
Benv. dependência	-0,57	0,56	-0,64	-0,50

Continuação

Poder domínio	1,15	0,79	1,04	1,26
Poder sobre recursos	2,01	0,99	1,87	2,15
Realização	0,29	0,65	0,19	0,38
Face	-0,19	0,72	-0,28	-0,10
Valores de segunda ordem				
Abertura à mudança	-0,03	0,41	-0,09	0,04
Conservação	0,08	0,40	0,02	0,13
Autotranscendência	-0,47	0,32	-0,52	-0,43
Autopromoção	0,35	0,36	0,30	0,39
Valores de terceira dimensão				
Sociais	-0,28	0,24	-0,32	-0,25
Pessoais	0,37	0,26	0,28	0,35
Valores de quarta dimensão				
Auto-expansão	-0,275	0,21	-0,31	-0,25
Autoproteção	0,247	0,19	0,22	0,27
Justiça organizacional				
J. distributiva	2,96	1,16	2,81	3,10
J. de procedimentos	2,28	0,92	2,16	2,40
J. interacional	3,52	1,02	3,37	3,65

Nota. Aut. = autodireção; Conf. = conformidade; Univ. = universalismo; J. = justiça.

Em relação aos valores de primeira ordem, na dimensão formada pelos conjuntos Abertura à Mudança versus Conservação, para esse conjunto o valor de Conformidade Interpessoal foi o que alcançou a maior média e o valor Segurança Social obteve a menor média, enquanto que para aquele conjunto a maior média foi para Estimulação e a menor média para Autodireção de Ação. Em relação à dimensão formada pelo conjunto de Autotranscendência versus Autopromoção, o valor com maior média para o primeiro foi o de Universalismo Natureza, e o de menor média foi Benevolência Cuidado, enquanto que para o

segundo conjunto o valor de maior média foi Poder sobre Recursos, e o de menor média foi Face. Considerando, ainda, as médias gerais da amostra, o valor de primeira ordem com maior média entre os delegados foi Poder sobre Recursos, enquanto que Segurança Social obteve a menor média, conforme Figura 4, abaixo. Em relação aos valores de segunda-ordem, o conjunto de Autopromoção obteve a maior média, enquanto que o conjunto de Autotranscedência obteve a menor média, conforme Figura 5. Já em relação à Justiça Organizacional, a percepção de Justiça Interacional obteve a maior média ($M=3,52$; $DP=1,02$), seguida pela Justiça Distributiva ($M=2,96$; $DP=1,16$). A menor média foi para a Justiça de Procedimentos ($M=2,28$; $DP=0,92$), conforme Figura 6.

Figura 4. Médias gerais centralizadas para valores individuais de primeira ordem.

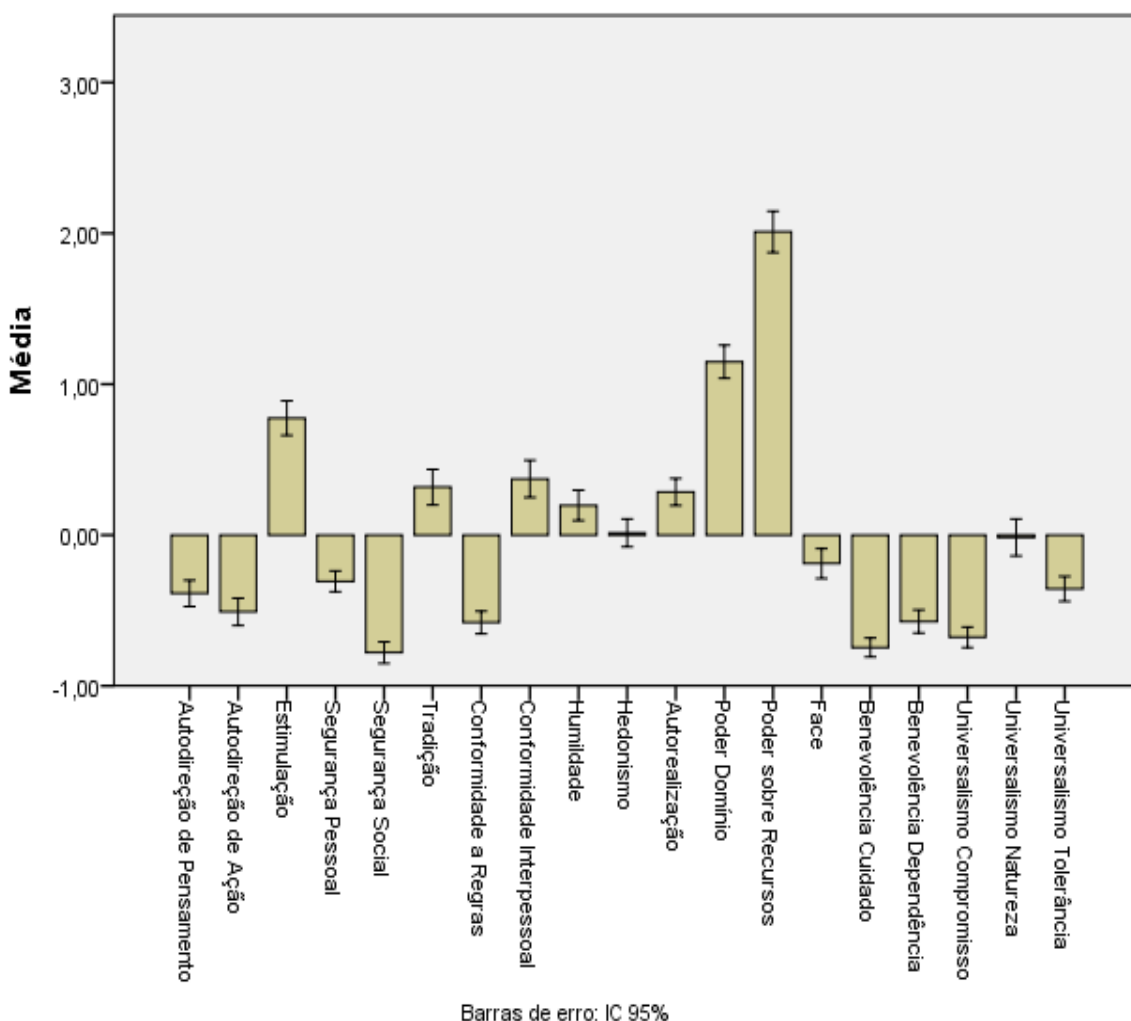
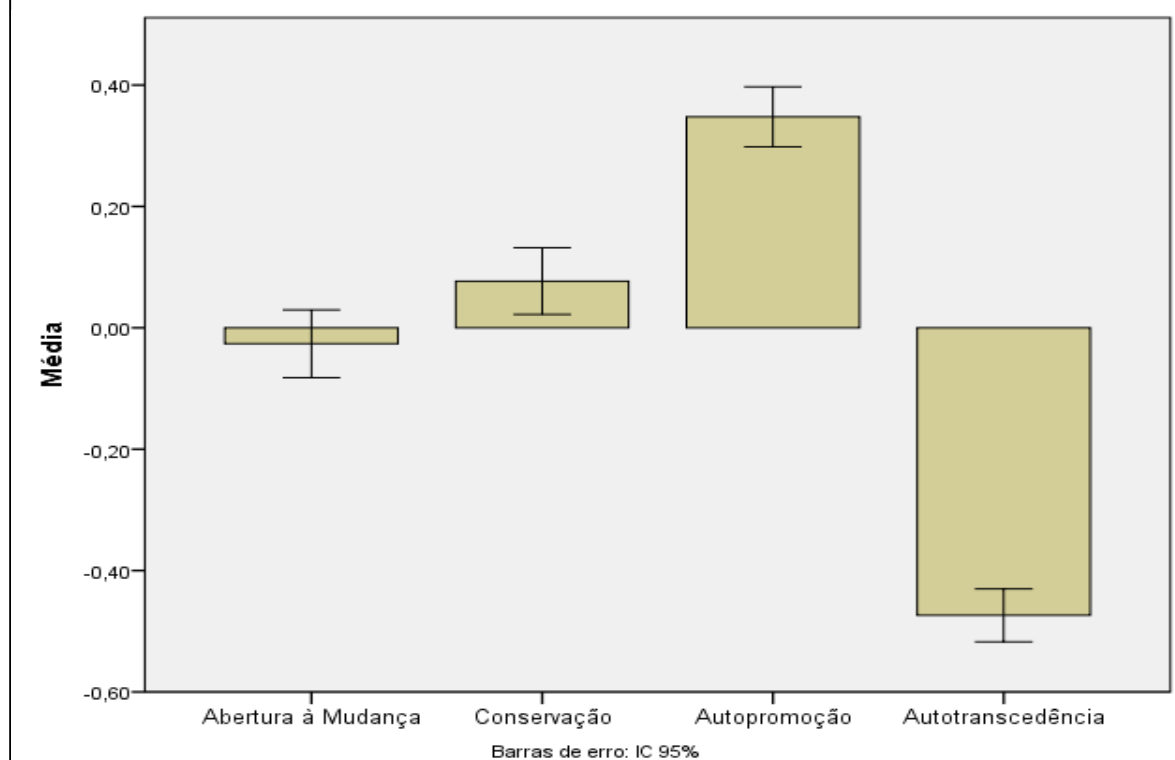
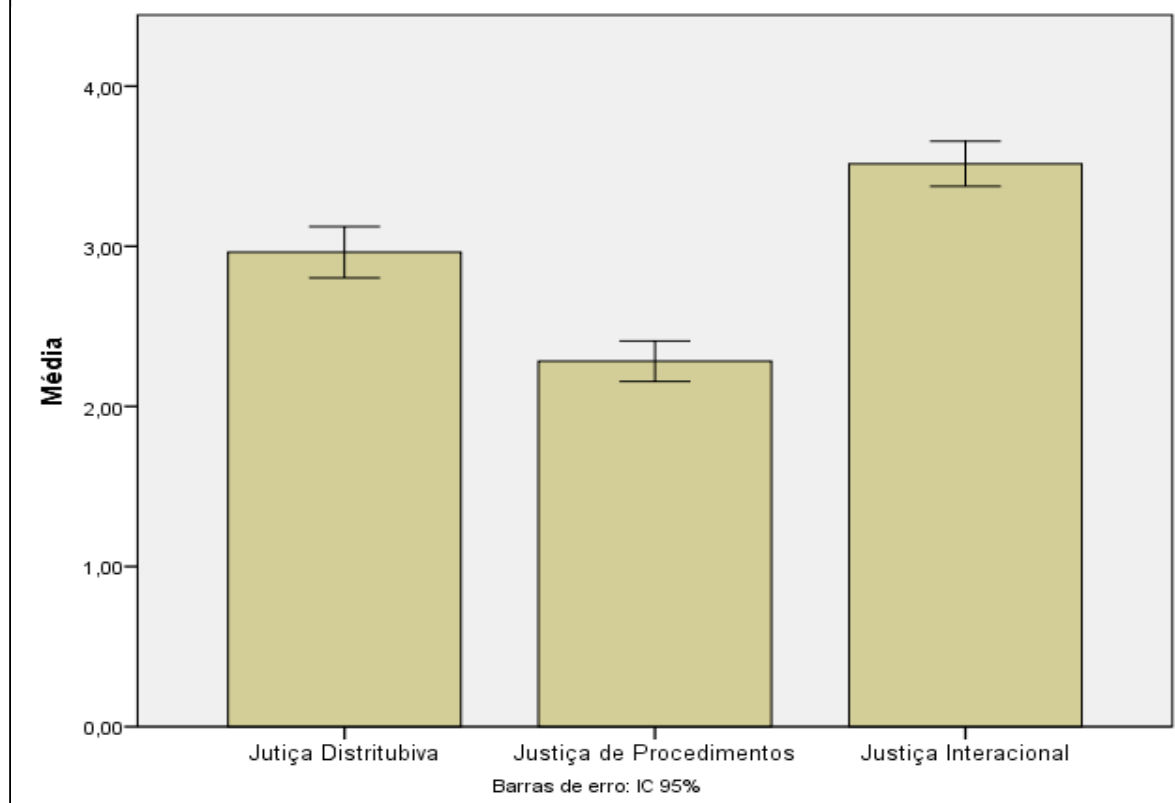


Figura 5. Médias gerais centralizadas para os valores de segunda ordem.**Figura 6.** Médias gerais de percepção de justiça organizacional.

Resultados das Análises Inferenciais

Nessa etapa, são relatadas as correlações significativas entre as variáveis estudadas: valores humanos individuais, justiça organizacional e variáveis demográficas, em seguida, procede-se às análises de variância para testar a diferença entre grupos e, por fim, o modelo de regressão linear apto a demonstrar os indícios de validade, ou não, das hipóteses levantadas. Cabe salientar que em decorrência do viés da aquiescência, seguindo a orientação de Schwartz (1994), os itens que formam cada valor foram centralizados (padronização intrassujeito) para serem então recalculados, assim como os tipos de segunda ordem e assim por diante. Após este procedimento, em atenção à equivalência escalar necessária para estimativa de relações entre as variáveis, os escores de justiça foram convertidos para o seu escore *Z*.

Correlações entre Valores Individuais e Percepções de Justiça Organizacional.

A primeira verificação dos dados se referiu à correlação de Pearson, cujos coeficientes são apresentados com intervalos de confiança, calculados por meio de bootstrap com viés corrigido e acelerado (BCa), o que, de acordo com Field (2013), garante melhores valores para o coeficiente independente do pressuposto de normalidade. A Tabela 9, abaixo, apresenta as correlações entre os valores individuais do conjunto Abertura à Mudança e as percepções de justiça organizacional, onde foi encontrada correlação positiva entre o valor Autodireção de Ação e Justiça Distributiva, $r = 0,155$, IC 95% [0,000, 0,315], $p=0,026$. Não houve correlação significativa entre os demais tipos motivacionais que compõem o grupo de Abertura à Mudança e Justiça Distributiva. Em relação à percepção de Justiça de Procedimentos, foi encontrada correlação com os tipos motivacionais de Autodireção de Ação, $r = 0,217$, IC 95% [0,079, 0,346], $p=0,002$, e Hedonismo, $r = 0,141$, IC 95% [-0,006, 0,286], $p=0,044$. Não houve correlação significativa entre os demais tipos motivacionais que compõem a dimensão de Abertura à Mudança e Justiça de Procedimentos. Em relação à

percepção de Justiça Interacional, foi encontrada correlação com o tipo motivacional independência de ação, $r = 0,196$, IC 95% [0,069, 0,318], $p=0,005$. Não houve correlação significativa entre os demais tipos motivacionais que compõem a dimensão de Abertura à Mudança e Justiça Interacional.

Tabela 9
Correlações entre valores de Abertura à Mudança centralizados e justiça organizacional

Variável	Autodireção de Pensamento	Autodireção de Ação	Estimulação	Hedonismo
Justiça Distributiva	,080	,155*	,127	-,018
Justiça de Procedimentos	,093	,218**	,091	,140*
Justiça Interacional	,123	,199**	,066	-,028

* $p < ,05$; ** $p < ,01$.

Entre os valores humanos de Conservação e percepções de justiça organizacional, conforme Tabela 10 abaixo, constatou-se correlação significativa negativa entre conformidade interpessoal e Justiça Distributiva, $r = -0,191$, IC 95% [-0,338, -0,051], $p=0,006$. Houve correlação significativa negativa entre Justiça de Procedimentos e os valores de Conformidade a Regras, $r = -0,151$, IC 95% [-0,273, -0,027], $p=0,031$, conformidade interpessoal, $r = -0,196$, IC 95% [-0,324, -0,060], $p=0,005$, e Tradição, $r = -0,170$, IC 95% [-0,288, -0,045], $p=0,015$. O valor de conformidade interpessoal, por sua vez, correlacionou-se de forma significativa negativa com a percepção de Justiça Interacional, $r = -0,170$, IC 95% [-0,317, -0,023], $p=0,015$. Os demais valores do conjunto Conservação não se correlacionaram com a percepção de justiça.

Tabela 10

Correlações entre valores de primeira ordem de Conservação centralizados e justiça organizacional

Variável	Humildade	Segurança Social	Segurança Pessoal	Conformidade a Regras	Conformidade Interpessoal	Tradição
J. dist.	-,032	,124	-,051	-,061	-,192**	-,120
J. proc.	-,022	,019	-,027	-,146*	-,196**	-,170*
J. int.	,051	-,008	-,023	-,054	-,169*	-,093

Nota. J.dist = Justiça Distributiva; J.proc = justiça procedimental; J.int = Justiça Interacional.

* $p < ,05$; ** $p < ,01$.

Conforme Tabelas 11 e 12, abaixo, não foram encontradas correlações significativas entre os valores de Autotranscendência ou Autopromoção com quaisquer das dimensões de justiça organizacional.

Tabela 11

Correlações entre valores de primeira ordem de Autotranscendência centralizados e justiça organizacional

Variável	Benevolência Dependência	Benevolência Cuidado	Univ. natureza	Univ. compromisso	Univ. Tolerância
Justiça Distributiva	-,080	,005	,081	,075	0,027
Justiça de Procedimentos	,062	,045	-,082	,022	-,033
Justiça Interacional	-,036	,033	-,052	,064	,042

Nota. Univ. = universalismo.

$p > ,05$ para todas correlações.

Tabela 12
Correlações entre valores de primeira ordem de Autopromoção centralizados e justiça organizacional

Variável	Realização	Poder sobre Recursos	Poder Domínio	Face
Justiça Distributiva	,114	-,068	-,002	-,056
Justiça de Procedimentos	,112	-,045	,039	,026
Justiça Interacional	,052	-,074	-,020	,063

$p > ,05$ para todas correlações.

Considerando-se os conjuntos de valores de segunda ordem, i. e., Conservação, Abertura à Mudança, Autopromoção e Autotranscendência, houve correlação significativa negativa entre o conjunto de valores de Conservação e as dimensões de Justiça Distributiva, $r = -0,208$, IC 95% [-0,339, -0,069], $p=0,003$, Justiça de Procedimentos, $r = -0,261$, IC 95% [-0,391, -0,124], $p<0,001$, e Justiça Interacional, $r = -0,140$, IC 95% [-0,265, -0,0003], $p=0,045$. Por outro lado, houve correlação negativa significativa entre o conjunto de valores de Abertura à Mudança e as dimensões de Justiça Distributiva, $r = 0,151$, IC 95% [-0,010, 0,308], $p=0,030$, Justiça de Procedimentos, $r = 0,228$, IC 95% [0,068, 0,364], $p=0,001$, e Justiça Interacional, $r = 0,150$, IC 95% [0,007, 0,279], $p=0,032$. Não foram encontradas correlações significativas entre os conjuntos de valores de Autotranscendência ou Autopromoção, com as variáveis de justiça organizacional (algo já esperado pois, conforme relatado acima, nenhuma correlação fora encontrada entre as espécies que compõem esses conjuntos e justiça organizacional). A Tabela 12, abaixo, ilustra as correlações entre as variáveis em comento.

Tabela 13

Correlações entre valores de segunda ordem centralizados e justiça organizacional

Variável	Autotranscedência	Abertura à Mudança	Autopromoção	Conservação
Justiça Distributiva	,053	,151*	-,005	-,208**
Justiça de Procedimentos	-,017	,228***	,032	-,261***
Justiça Interacional	,003	,150*	-,007	-,140*

* $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$.

Considerando os valores que formam a terceira e quarta dimensão, conjuntos que contínuo motivacional circular situam-se nos anéis exteriores, representando o conjunto de valores Pessoais ou Sociais, assim como os conjuntos de valores de Autoproteção (ou Evitação da Ansiedade) e Crescimento (ou Auto-expansão), as correlações com justiça organizacional são expostas na Tabelas 14 a seguir, onde os Valores Pessoais (cujo o foco é a pessoa, englobando os valores de Autopromoção, Abertura à Mudança e Segurança Pessoal) apresentaram correlação significativa positiva com Justiça de Procedimentos, $r = 0,184$, IC 95% [0,054, 0,323], $p=0,008$, enquanto que os Valores Sociais (sujo foco é o grupo, englobando os valores de autotranscedência e Conservação), apresentaram correlação significativa negativa com Justiça de Procedimentos, $r = -0,184$, IC 95% [-0,304, -0,076], $p=0,008$. Quanto ao conjunto de valores fundados na autoproteção e evitação da ansiedade (conjunto de valores que engloba Conservação e Autopromoção), houve correlação significativa negativa com percepção de Justiça Distributiva, $r = -0,173$, IC 95% [-0,319, -0,033], $p=0,013$; assim como para justiça procedimental, $r = -0,181$, IC 95% [-0,329, -0,036], $p=0,009$. Em relação aos Valores de Crescimento ou Auto-expansão (conjunto de valores que engloba autotranscedência e Abertura à Mudança), houve correlação significativa com Justiça Distributiva, $r = 0,173$, IC 95% [0,024, 0,328], $p=0,013$; e com a variável Justiça de Procedimentos, $r = 0,181$, IC 95% [0,013, 0,353], $p=0,009$.

Tabela 14

Correlações entre valores de ordem superior centralizados e justiça organizacional

Variável	Valores Sociais	Valores Pessoais	Valores de Autoproteção	Valores de Crescimento
Justiça Distributiva	-,078	,078	-,173*	,173*
Justiça de Procedimentos	-,184**	,184**	-,181**	,181**
Justiça Interacional	-,094	,094	-,131	,131

* $p < ,05$; ** $p < ,01$.

Correlações entre Valores Individuais, Variáveis Organizacionais e Demográficas.

Partindo-se das camadas internas em direção aos anéis externos do círculo motivacional de Schwartz et al. (2012), as correlações ilustradas na Tabela 15 entre valores individuais e variáveis demográficas, serão apresentadas de acordo com o conjunto de valores, iniciando-se com os tipos motivacionais pertencentes ao grupo de Abertura à Mudança, depois Conservação, Autotranscendência e Autopromoção. Efetivamente, o valor de primeira ordem Autodireção de Pensamento correlacionou-se com tempo de serviço, $r = 0,196$, IC 95% [-0,008, 0,400], $p=0,031$. O valor Autodireção de Ação correlacionou-se com tempo de serviço, $r = 0,265$, IC 95% [0,096, 0,427], $p=0,003$; idade, $r = 0,194$, IC 95% [0,009, 0,364], $p=0,033$; cargo em comissão $\rho = -0,216$, IC 95% [-0,383, -0,046], $p=0,017$, em que a codificação foi 1 para ocupantes e 2 para não ocupantes; e sexo do participante, $\rho = 0,275$, IC 95% [0,105, 0,421], $p=0,002$, onde a codificação é 1 para mulher e 2 para homem.

Em relação aos valores que compõem o conjunto Conservação, houve correlação significativa entre Segurança Social e regime de trabalho, $\rho = 0,18$, IC 95% [-0,009, 0,367], $p=0,049$, onde a codificação foi de 1 para plantão e 2 para expediente; Conformidade a

Regras e tempo de serviço, $r = -0,231$, IC 95% $[-0,394, -0,066]$, $p=0,011$, assim como com idade, $r = -0,274$, IC 95% $[-0,426, -0,106]$, $p=0,002$. O valor de Tradição correlacionou-se com a variável importância da lotação, $r = 0,241$, IC 95% $[0,060, 0,402]$, $p=0,008$. Os cálculos apontaram correlação (Rho de Spearman) entre o valor de Segurança Pessoal e sexo, cujo valor p foi de 0,05, no entanto, apresentou coeficiente de correlação com intervalo de confiança que ultrapassa o valor zero, portanto, foi considerada como não significativa, $\rho = 0,179$, IC 95% $[-0,004, 0,340]$, $p=0,05$, onde a codificação é 1 para mulher e 2 para homem.

Sobre o conjunto de valores de Autotranscendência, houve correlação significativa entre Benevolência Dependência e sexo, onde a codificação é 1 para feminino e 2 para masculino, $\rho = 0,287$, IC 95% $[0,112, 0,438]$, $p=0,001$. Benevolência Cuidado correlacionou-se com grau de escolaridade, $\rho = -0,224$, IC 95% $[-0,369, -0,054]$, $p=0,014$. Universalismo Natureza correlacionou-se com tempo de serviço, $r = -0,196$, IC 95% $[-0,336, -0,038]$, $p=0,031$, assim como com idade do participante, $r = -0,272$, IC 95% $[-0,413, -0,134]$, $p<0,003$. A variável Universalismo Compromisso correlacionou-se com idade do participante, $r = -0,198$, IC 95% $[-0,379, -0,025]$, $p=0,029$, assim como com regime de trabalho, $\rho = 0,182$, IC 95% BCa $[-0,004, 0,353]$, $p=0,037$. Por fim, Universalismo Tolerância correlacionou-se com grau de escolaridade, $\rho = -0,285$, IC 95% $[-0,439, -0,113]$, $p=0,002$.

Sobre o conjunto da Autopromoção, houve correlação significativa entre valor de Realização com as variáveis tempo de serviço, $r = 0,295$, IC 95% $[0,141, 0,456]$, $p=0,001$; e idade, $r = 0,312$, IC 95% $[0,121, 0,491]$, $p<0,001$. O valor de Poder sobre Recursos correlacionou-se com grau de escolaridade, $\rho = 0,219$, IC 95% $[0,059, 0,359]$, $p=0,016$, assim como com departamento, $\rho = -0,234$, IC 95% $[-0,4, -0,06]$, $p=0,01$. O valor Face apresentou correlação com regime de trabalho, $\rho = -0,184$, IC 95% $[-0,345, -0,012]$, $p=0,044$; Departamento, $\rho = -0,207$, IC 95% $[-0,381, -0,027]$, $p=0,023$; e cargo em comissão, $\rho = 0,281$, IC 95% $[0,085, 0,45]$, $p=0,002$

Tabela 15
Correlações entre valores centralizados e variáveis organizacionais e demográficas

Variável	Regime	Dpto.	Chefia	T.S.	Idade	I.L.	Sexo	G.E.
Autodireção de Pensamento	,016	,028	-,155	,196*	,085	-,112	,035	,051
Autodireção de Ação	,085	-,058	-,216*	,265**	,194*	-,052	,275**	-,005
Estimulação	,083	,037	-,129	,093	,164	,046	-,080	,152
Hedonismo	-,155	,010	,099	-,092	,096	,054	,110	-,004
Realização	-,001	,098	-,108	,295**	,312***	-,098	,060	-,047
Poder sobre Recursos	-,019	-,234**	,144	,073	,094	,012	,044	,219*
Poder domínio Face	-,073	,006	,080	,138	,164	,023	-,158	,033
Segurança Social	-,184*	-,207*	,281**	-,067	-,147	-,015	,086	,106
Segurança Pessoal	,180*	,129	-,148	,038	-,010	-,046	-,037	-,090
Conformidade a Regras	-,045	,026	,157	-,130	-,156	-,126	,179	-,059
Conformidade Interpessoal	-,027	-,009	,002	-,231*	-,274**	-,034	,099	-,051
Tradição	,093	-,055	-,009	-,121	-,067	,015	-,145	,061
Humildade	-,166	-,025	,090	-,077	-,020	,241**	-,026	-,124
Benevolência dependência	,028	-,019	,022	-,027	-,064	,059	-,137	,016
Benevolência cuidado	,007	,004	,038	,089	,080	-,123	,287**	-,149
Universalismo natureza	,028	,050	,128	-,143	-,022	,012	,151	-,224*
Universalismo compromisso	,047	,097	-,081	-,196*	-,272**	,034	-,096	-,035
Universalismo Tolerância	,190*	,078	-,141	-,109	-,198*	,015	,001	-,068
	,068	,163	-,128	-,008	-,030	-,119	-,067	-,285**

Nota. Regime = regime de trabalho; Dpto = departamento; T.S. = tempo de serviço; I.L. = importância da lotação; G.E. = grau de escolaridade.

*p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001.

Relatadas as correlações dos 19 tipos motivacionais de primeira ordem, e as variáveis organizacionais e demográficas, procede-se às correlações entre essas variáveis e os valores de ordem superior. Com efeito, a variável Valores de Abertura à Mudança correlacionou-se de forma positiva com idade do participante, $r = 0,234$, IC 95% [0,056, 0,406], $p=0,010$; e com tempo de serviço $r = 0,187$, IC 95% [0,020, 0,360], $p=0,040$. O conjunto valores de Conservação correlacionou-se em sentido negativo com tempo de serviço, $r = -0,194$, IC 95% [-0,358, -0,016], $p=0,033$. A variável valores de Autotranscendência correlacionou-se com idade do participante, $r = -0,219$, IC 95% [-0,345, -0,083], $p=0,016$; e com grau de escolaridade, $r = -0,224$, IC 95% [-0,374, -0,066], $p=0,013$. A variável valores de Autopromoção não teve correlação com as variáveis apontadas.

Os Valores Sociais (que englobam Autotranscendência e Conservação menos Segurança Pessoal) correlacionaram-se em sentido reverso com tempo de serviço, $r = -0,238$, IC 95% [-0,401, -0,061], $p=0,009$; assim como com idade, $r = -0,263$, IC 95% [-0,393, -0,128], $p=0,004$. Os Valores Pessoais (que englobam Abertura à Mudança, Autopromoção e segurança pessoal) correlacionaram-se em sentido direto com tempo de serviço, $r = 0,237$, IC 95% [0,071, 0,393], $p=0,009$; assim como com idade do participante, $r = 0,262$, IC 95% [0,106, 0,404], $p=0,004$.

Por último, os Valores de Autoproteção (cujo conteúdo é evitação da ansiedade) e o conjunto diametralmente oposto, os Valores de Crescimento (cujo conteúdo é livre de ansiedade). Em relação aos primeiros houve correlação entre cargo em comissão, sendo a codificação 1 para cargo em comissão (chefia) e 2 para cargo não comissionado, $r = 0,252$, IC 95% [0,079, 0,439], $p=0,005$; enquanto que o segundo se correlacionou negativamente com a mesma variável, $r = -0,252$, IC 95% [-0,425, -0,083], $p=0,005$. A Tabela 16 ilustra as correlações descritas.

Tabela 16

Correlações entre valores de ordem superior centralizados e variáveis demográficas

Variável	Regime	Dpto.	Chefia	T.S.	Idade	I.L.	Sexo	G.E.
Abertura à Mudança	,014	,015	-,171	,187*	,234**	-,022	,108	,067
Conservação	-,013	-,044	,056	-,194*	-,167	,142	-,145	-,009
Auto-transcendência	,096	,144	-,086	-,169	-,219*	-,052	,033	-,224*
Autopromoção	-,038	-,112	,159	,192*	,175	,112	,024	,085
Valores sociais	,047	,077	-,050	-,238**	-,263**	,053	-,102	-,155
Valores pessoais	-,047	-,077	,051	,237**	,262**	-,057	,102	,155
Valores de autoproteção	-,113	-,157	,252**	-,024	-,024	,063	-,114	,107
Valores de crescimento	,113	,157	-,252**	,024	,024	-,064	,114	-,107

Nota. Regime = regime de trabalho; Dpto = departamento; T.S. = tempo de serviço; I.L. = importância da lotação; G.E. = grau de escolaridade.

* $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$.

Entre os valores do contínuo motivacional que compõem as duas primeiras dimensões, denominados de valores de segunda ordem, os resultados indicam que o conjunto de Abertura à Mudança correlacionou-se em sentido reverso com o conjunto de Conservação, $r = -0,559$, IC 95% [-0,652, -0,469], $p < 0,001$; assim como com o conjunto de valores de Autotranscendência, $r = -0,334$, IC 95% [-0,494, -0,150], $p < 0,001$. O conjunto de Autopromoção, por sua vez, correlacionou-se em sentido reverso com os valores de Autotranscendência, $r = -0,5457$, IC 95% [-0,646, -0,343], $p < 0,001$; assim como em sentido reverso com valores de Conservação, $r = -0,322$, IC 95% [-0,527, -0,162], $p < 0,001$. A Tabela 17, abaixo, ilustra as correlações entre os valores de segunda ordem.

Tabela 17
Correlações entre valores de segunda ordem

Variável	Abertura à Mudança	Conservação	Autotranscendência	Autopromoção
Abertura à Mudança	1,000			
Conservação	-,559***	1,000		
Auto-transcendência	-,334***	,015	1,000	
Autopromoção	-,066	-,322***	-,457***	1,000

* $p < ,001$.

Registrados os resultados referentes às correlações entre valores individuais e as variáveis organizacionais e demográficas, restam as correlações entre as dimensões de justiça organizacional e tais variáveis, o que se faz a partir do próximo ponto.

Correlações entre Percepções de Justiça Organizacional, Variáveis Organizacionais e Demográficas.

Depois da correlação entre valores humanos individuais e as dimensões de justiça organizacional, assim como com as variáveis organizacionais e demográficas, procedeu-se à investigação da relação entre as dimensões de justiça organizacional e as variáveis organizacionais e demográficas, cujos coeficientes de Spearman e Pearson estão na Tabela 17, abaixo, onde observou-se correlação significativa positiva entre percepção de Justiça Distributiva e o regime de trabalho, $\rho = 0,195$, IC 95% [0,004, 0,358], $p=0,032$, em que a codificação da variável plantão foi 1 e expediente foi 2. Em relação à Justiça de Procedimentos e Justiça Interacional, não houve correlação significativa com o regime de trabalho.

Em relação à variável departamento, onde a codificação foi 1 para o DPC, 2 para o DPE e 3 para os outros departamentos da polícia, houve correlação significativa positiva com a variável Justiça Distributiva, $\rho = 0,192$, IC 95% BCa[0,016, 0,359], $p<0,034$. Não foi

encontrada correlação significativa entre a variável departamento e as dimensões de Justiça de Procedimentos e Justiça Interacional.

Em relação à variável cargo em comissão (chefia) e as percepções de justiça, onde a codificação foi de 1 para quem tem cargo de chefia e 2 para quem não tem cargo de chefia, houve correlação significativa com Justiça Distributiva, $\rho = -0,492$, IC 95% [-0,621, -0,335], $p < 0,001$, Justiça de Procedimentos, $\rho = -0,349$, IC 95% [-0,512, -0,173], $p < 0,001$, e Justiça Interacional, $\rho = -0,255$, IC 95% [-0,402, -0,087], $p = 0,005$.

Foi encontrada correlação significativa positiva entre o tempo de serviço e a percepção de justiça distributiva, onde quanto maior o tempo de carreira maior foi a percepção de justiça, $r = 0,251$, IC 95% BCa[0,131, 0,365], $p < 0,001$. Da mesma forma em relação à justiça de procedimentos, $r = 0,368$, IC 95% BCa[0,244, 0,483], $p < 0,001$, e à justiça interacional $r = 0,143$, IC 95% BCa[0,030, 0,246], $p = 0,042$. Acompanhando a tendência do tempo de serviço, houve correlação entre as variáveis de percepção de justiça e idade, distributiva, $r = 0,185$, IC 95% BCa[0,057, 0,317], $p < 0,009$; procedimental, $r = 0,398$, IC 95% BCa[0,275, 0,504], $p < 0,001$. Não houve correlação significativa entre justiça interacional e idade.

Foi encontrada correlação negativa entre o tempo de deslocamento da residência até o local de trabalho, isto é, quanto maior o tempo de deslocamento menos justiça os delegados percebem em relação à sua alocação funcional. A correlação foi significativa entre tempo de deslocamento e justiça distributiva, $r = -0,206$, IC 95% BCa[-0,337, -0,060], $p = 0,003$, assim como para a justiça interacional, $r = -0,201$, IC 95% BCa [-0,360, -0,011], $p = 0,004$. Não houve correlação significativa entre justiça de procedimentos e tempo de deslocamento, $r = -0,136$, IC 95% BCa[-0,263, 0,019], $p = 0,052$.

Em relação à variável importância da lotação, houve correlação negativa significativa com a variável justiça procedimental, $r = -0,178$, IC 95% BCa[-0,336, -0,012], $p = 0,046$, isto é, quanto mais importante a alocação funcional é para o respondente, menos justiça de

procedimentos ele percebe. Não houve correlação significativa com justiça distributiva e interacional.

Foi encontrada correlação significativa entre a variável sexo e Justiça Interacional, $\rho = 0,180$, IC 95% [-0,018, -0,364], $p=0,048$, onde a codificação da variável sexo feminino foi 1 e masculino foi 2. Nenhuma correlação foi significativa entre as variáveis de justiça organizacional e escolaridade. A Tabela 18 abaixo ilustra as correlações entre as variáveis de justiça organizacional com as variáveis organizacionais e demográficas.

Tabela 18

Correlações entre dimensões de justiça organizacional e variáveis demográficas.

Variável	Regime	Dpto.	C.C.	T.S.	Idade	T.D	I.L	Sexo	G.E.
Justiça Distributiva	,195*	,192*	-,492***	,251***	,185**	-,206**	-,141	,064	-,037
Justiça de Procedimentos	,069	,122	-,349***	,368**	,398***	-,136	,188*	,142	-,126
Justiça Interacional	,098	,088	-,255***	,143*	,089	-,201**	,125	,180*	,011

Nota. Regime = regime de trabalho; Dpto = departamento; C.C. = cargo em comissão (chefia); T.S. = tempo de serviço; T.D. = tempo de deslocamento; I.L. = importância da lotação; G.E. = grau de escolaridade.

* $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$.

Relatados os resultados referentes às correlações entre as variáveis principais do estudo, i.e., valores individuais e dimensões de justiça organizacional, assim como entre elas e as variáveis organizacionais e demográficas, passa-se ao registro das diferenças entre os grupos da amostra.

Diferenças entre Grupos para Valores Individuais.

Para comparação das médias entre os grupos estudados, i.e., variáveis referentes a sexo, escolaridade, regime de trabalho, cargo em comissão e departamento, em relação à variável valores humanos individuais, foram utilizados o teste t para amostras independentes e ANOVA unidirecional, com testes *post hoc*. A Tabela 19, abaixo, ilustra as médias e desvios

padrão para os valores de segunda ordem e, em seguida, são relatados os resultados significativos dos testes de comparação de médias centralizadas entre os grupos, incluindo-se os valores de primeira ordem e os de terceira dimensão.

Tabela 19

Médias centralizadas e desvio padrão dos grupos para os valores de segunda ordem

Variável	Valores							
	Abt		Cons		Atrc		Atp	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Sexo								
Feminino	-0,91	0,40	0,22*	0,41	-0,50	0,31	0,34	0,29
Masculino	-0,01	0,41	0,03*	0,39	-0,46	0,32	0,35	0,38
Ausente	1							
Escolaridade								
Ens. sup.	-0,12*	0,40	0,14	0,39	-0,46	0,32	0,37	0,29
Pós	0,01*	0,41	0,06	0,41	-0,49	0,32	0,34	0,39
Ausente	2							
Regime								
Plantão	0,01	0,44	0,12	0,45	-0,57*	0,35	0,39	0,32
Expediente	-0,04	0,40	0,08	0,39	-0,44*	0,31	0,33	0,37
Ausente	8							
Cargo em comissão								
Sim	0,01	0,40	0,06	0,40	-0,45	0,30	0,33	0,30
Não	-0,09	0,42	0,12	0,41	-0,50	0,35	0,36	0,45
Ausente	6							
Departamento								
DPC	-0,02	0,41	0,07*	0,38	-0,49	0,32	0,35	0,40
DPE	-0,06	0,36	0,21*	0,38	-0,42	0,37	0,25	0,27
Outros	-0,02	0,47	-0,04*	0,45	-0,46	0,25	0,42	0,34
Ausente	6							

Nota. Abt = Abertura à Mudança; Cons = Conservação; Atrc = Autotranscedência; Atp = Autopromoção; M = média; DP = desvio padrão; Ens. sup. = ensino superior; Pós = pós-graduação.

* $p < ,05$.

Para o conjunto de valores de Conservação, as mulheres ($M = 0,22$, $DP = 0,41$) tiveram média maior do que os homens ($M = 0,03$, $DP = 0,39$), com diferença significativa, $t(203) = 2,86$, $p = 0,005$. Em relação aos valores de primeira ordem, os homens apresentaram mais valor de Autodireção de Ação ($M = -0,45$, $DP = 0,65$) do que as mulheres ($M = -0,69$, $DP = 0,63$), sendo essa diferença estatisticamente significativa $t(203) = -2,25$, $p = 0,026$, assim como a média para os homens ($M = -0,26$, $DP = 0,49$) para valor de Segurança Pessoal, foi maior do que para as mulheres ($M = -0,47$, $DP = 0,52$), sendo a diferença estatisticamente significativa $t(203) = -2,631$, $p = 0,013$. Da mesma forma, o valor de Benevolência Dependência foi maior para os homens ($M = -0,51$, $DP = 0,57$) do que para as mulheres ($M = -0,78$, $DP = 0,47$), sendo a diferença significativa, $t(203) = -3,105$, $p = 0,002$. As mulheres ($M = 1,36$, $DP = 0,86$), por sua vez, apresentaram maior preferência axiológica por Poder Domínio, do que os homens ($M = 1,08$, $DP = 0,77$), com diferença significativa, $t(203) = 2,127$, $p = 0,035$. Da mesma forma, para Humildade, as mulheres ($M = 0,42$, $DP = 0,80$), apresentaram média maior do que os homens ($M = 0,12$, $DP = 0,70$), e a diferença revelou-se significativa, $t(203) = 2,475$, $p = 0,014$. Nenhuma outra diferença de média entre os grupos de mulheres e homens foi encontrada, referentes a valores individuais.

Quanto ao grau de instrução, para o conjunto de valores de Abertura à Mudança, aqueles que possuem pós-graduação ($M = 0,01$, $DP = 0,41$) apresentaram média maior do que os respondentes que possuem curso superior ($M = -0,12$, $DP = 0,40$), sendo a diferença significativa, $t(202) = -2,14$, $p = 0,033$. Da mesma forma, aqueles que possuem pós-graduação ($M = 0,86$, $DP = 0,81$) registraram maior preferência pelo tipo motivacional de primeiro grau Estimulação, do que aqueles que possuem apenas curso superior ($M = 0,61$, $DP = 0,87$), sendo a diferença significativa, $t(202) = -2,01$, $p = 0,045$. Nenhuma outra diferença de média entre os grupos de grau de escolaridade foi encontrada, referentes a valores individuais.

Quanto ao regime, em relação ao conjunto de segunda ordem Autotranscedência, houve diferença significativa, $t(196) = -2,3, p = 0,023$, onde aqueles que trabalham no expediente ($M = -0,44, DP = 0,31$) apresentaram média maior do que os que trabalham no plantão ($M = -0,57, DP = 0,35$). Considerando o valor de Universalismo Compromisso, houve diferença significativa, $t(202) = -3,15, p = 0,002$, onde os que trabalham no expediente ($M = -0,62, DP = 0,49$) apresentaram média maior do que os que trabalham no plantão ($M = -0,91, DP = 0,47$). Houve diferença significativa, também, para o valor de Tradição, $t(196) = 2,84, p = 0,033$, onde os delegados que trabalham no plantão ($M = 0,69, DP = 0,96$), apresentaram média maior do que os que trabalham no expediente ($M = 0,25, DP = 0,81$).

Considerando a variável cargo em comissão, encontraram-se diferenças para valores de primeira ordem, onde aqueles que são comissionados ($M = -0,31, DP = 0,61$) apresentaram maior média para o valor Autodireção de Pensamento do que aqueles que não são ($M = -0,49, DP = 0,66$), sendo a diferença significativa, $t(198) = 1,94, p = 0,054$. Da mesma forma, em relação à Autodireção de Ação, os delegados que ocupam cargos de confiança ($M = -0,43, DP = 0,61$) apresentaram média maior do que os delegados que não ocupam ($M = -0,63, DP = 0,71$), com diferença significativa, $t(198) = 2,1, p = 0,037$. Ainda, os ocupantes de cargo comissionado ($M = -0,61, DP = 0,50$) apresentaram uma média maior de Universalismo Compromisso do que aqueles que não tem cargo comissionado ($M = -0,77, DP = 0,48$).

Para verificar a significância das diferenças entre os valores individuais dos delegados que trabalham em diferentes departamentos da organização estudada (variáveis: DPC, DPE ou outros departamentos), foi realizada análise de variância unidirecional, One Way ANOVA, a qual demonstrou haver diferença significativa entre os departamentos para o conjunto de valores de Conservação $F(2, 199) = 4,66, p = 0,011$, assim como para o valor de Poder Domínio, $F(2, 199) = 4,67, p = 0,01$, e os conjuntos de Valores Sociais, $F(2, 199) = 3,05, p = 0,049$, e Valores Pessoais, $F(2, 199) = 3,07, p = 0,049$.

Considerando o conjunto de valores de Conservação, a maior média foi do DPE ($M = 0,21$, $DP = 0,38$), seguido pelo DPC ($M = 0,72$, $DP = 0,38$), e outros departamentos ($M = -0,04$, $DP = 0,45$), apontando a ANOVA haver diferença significativa entre tais médias, $F(2,199) = 4,66$, $p = 0,011$. Em relação ao valor de Poder Domínio, a média para os outros departamentos foi a mais alta ($M = 1,39$, $DP = 0,79$), seguido pelo DPC ($M = 1,12$, $DP = 0,75$), e DPE ($M = 0,89$, $DP = 0,82$), havendo evidências de diferença significativa, $F(2,199) = 4,67$, $p = 0,010$. Para os Valores Sociais, a maior média foi para o DPE ($M = -0,21$, $DP = 0,25$), seguido pelo DPC ($M = -0,29$, $DP = 0,23$), e outros departamentos ($M = -0,32$, $DP = 0,24$), $F(2,199) = 3,06$, $p = 0,049$; e para os Valores Pessoais a maior média foi dos outros departamentos ($M = 0,35$, $DP = 0,27$), seguido pelo DPC ($M = 0,33$, $DP = 0,25$) e DPE ($M = 0,23$, $DP = 0,27$), $F(2,199) = 3,07$, $p = 0,049$.

Uma vez encontrado o efeito principal da diferença de médias entre os departamentos, testes *post hoc* foram realizados para aprofundar a análise. Relativamente ao valor de Poder Domínio, os testes *post hoc* realizados foram o de Gabriel e Hochberg, uma vez que há homogeneidade de variância mas os grupos diferem em tamanho (Fild, 2013), assim como o Games-Howell, considerando a possibilidade de heterogeneidade de variância. Os resultados dos três testes indicam que há diferença significativa entre as médias do DPE e outros departamentos, i.e. os delegados que trabalham no DPE possuem menos valor de Poder Domínio e, por outro lado, possuem mais valores de Conservação do que os outros departamentos. Os mesmos testes *post hoc* foram realizados para avaliar a diferença de médias para o conjunto de valores de Conservação, sendo que apontaram indícios de diferença significativa entre a média do DPE e os outros departamentos. Em relação aos conjuntos de Valores Pessoais e sociais, nenhum dos testes *post hoc* encontrou diferenças significativas nas médias entre os departamentos.

Diferenças entre Grupos para Percepções de Justiça Organizacional.

Para comparação das médias entre os grupos estudados, i.e., variáveis referente a sexo, escolaridade, regime de trabalho, cargo em comissão e departamento, em relação às percepções de justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional), foram utilizados o teste *t* para amostras independentes e ANOVA unidirecional, com testes *post hoc*. A Tabela 20, abaixo, ilustra as médias e desvios padrão das variáveis mencionadas, em relação à justiça organizacional, em seguida são relatados os resultados dos testes de comparação.

Tabela 20

Médias e desvio padrão dos grupos para a variável justiça organizacional

Variável	Justiça					
	Distributiva		Procedimental		Interacional	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio Padrão
Sexo						
Feminino	2,96	1,03	2,19	0,97	3,38	0,94
Masculino	2,95	1,2	2,31	0,9	3,55	1,05
Ausente	1					
Escolaridade						
Ensino superior	3,01	1,14	2,29	0,95	3,34	1,07
Pós-graduação	2,94	1,18	2,29	0,9	3,58	1
Ausente	2					
Regime						
Plantão	2,28	1,14	2	0,78	3,05	1,03
Expediente	3,11 ^{***}	1,12	2,35 [*]	0,92	3,18 ^{**}	1
Ausente	8					
Cargo em comissão (chefia)						
Sim	3,39 ^{***}	1,03	2,51 ^{***}	0,91	3,74 ^{***}	0,96
Não	2,3	1,06	1,94	0,79	3,18	1,03
Ausente	6					

Continuação

Departamento						
DPC	2,81	1,2	2,21	0,88	3,43	1,03
DPE	2,8	1,03	2,03	0,67	3,66	0,87
Outros	3,53 ^{***}	1,05	2,76 ^{***}	1,04	3,63	1,15
Ausente	6					

* $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$.

O teste t para amostras independentes foi não significativo para a diferença das médias entre participantes do sexo feminino e masculino. Também não foram significativas as diferenças de média entre participantes de diferentes graus de instrução.

Em média, os profissionais que trabalham em regime de expediente demonstraram uma percepção de Justiça Distributiva ($M=3,11$; $DP= 1,12$) maior do que aqueles que trabalham no plantão ($M=2,28$; $DP= 1,14$), sendo essa diferença estatisticamente significativa $t(196) = -4,012$, $p < 0,001$. Em relação à Justiça de Procedimentos o pessoal do expediente também apresentou média de percepção superior ($M=2,35$; $DP= 0,92$) do que o pessoal do plantão ($M=2$; $DP= 0,78$), sendo tal diferença estatisticamente significativa $t(196) = -2,062$, $p = 0,041$. O mesmo padrão ocorreu em relação à percepção de Justiça Interacional, onde os delegados que trabalham no expediente apresentaram média maior ($M=3,63$, $DP= 1$) do que os colegas que trabalham no plantão ($M=3,05$, $DP= 1,03$). Essa diferença também se revelou significativa $t(196) = -3,139$, $p = 0,002$.

Em relação à variável cargo em comissão, os ocupantes desses cargos (chefias e assessorias) demonstraram uma percepção de Justiça Distributiva maior ($M=3,39$ $DP= 1,03$) do que aqueles que não são comissionados ($M=2,30$ $DP= 1,06$), sendo essa diferença estatisticamente significativa $t(198) = 7,211$, $p < 0,001$. Em relação à Justiça de Procedimentos, o pessoal que ocupa cargo em comissão também apresentou média de percepção superior ($M=2,51$; $DP= 0,91$) do que o pessoal que não tem cargo comissionado ($M=1,94$; $DP= 0,79$), sendo tal diferença estatisticamente significativa $t(198) = 4,493$, $p < 0,001$. O mesmo padrão ocorreu em relação à percepção de Justiça Interacional, onde os

delegados que são comissionados apresentaram média mais alta ($M=3,74$, $DP= 0,96$) do que os colegas que não ocupam cargo em comissão ($M=3,18$, $DP= 1,03$). Essa diferença também se revelou significativa $t(198) = 3,915$, $p < 0,001$.

Para verificar a significância das diferenças das médias entre os grupos formados pelos diferentes departamentos pesquisados (DPC, DPE e outros), foi realizada análise de variância unidirecional, One Way ANOVA, a qual demonstrou haver efeito significativo do tipo de departamento em que o delegado trabalha sobre sua percepção de justiça organizacional em relação à alocação da força de trabalho, tanto na percepção de justiça de distributiva, $F(2, 199) = 6,86$, $p=0,001$, quanto na de procedimentos, $F(2, 199) = 8,63$, $p < 0,001$. Em relação à Justiça Interacional, a diferença de variância entre os grupos não foi significativa, indicando não haver efeito da condição tipo de departamento sobre essa variável, $F(2,199) = 1,14$, $p = 0,322$.

Uma vez encontrado o efeito principal da condição tipo de departamento sobre a percepção de justiça, testes *post hoc* foram realizados para aprofundar a análise e avaliar a diferença entre os grupos. Relativamente à Justiça Distributiva, o teste *post hoc* realizado foi o GT2 de Hochberg, uma vez que há homogeneidade de variância mas os grupos diferem em tamanho (Fild, 2013), os resultados indicam que a média do DPC ($M=2,81$, 95% IC [2,59, 3,03], $DP=1,2$) não difere do DPE ($M=2,80$, 95% IC [2,50, 3,10], $DP=1,03$), no entanto, a média de ambos diferem significativamente dos delegados que trabalham nos outros departamentos da PCDF ($M=3,53$, 95%IC [3,20, 3,83], isto é, quem trabalha fora do DPC e DPE possui uma percepção de Justiça Distributiva mais elevada. Em relação à Justiça de Procedimentos, o teste *post hoc* utilizado foi o Games-Howell, uma vez que não há homogeneidade de variância e os grupos diferem em tamanho (Fild, 2013). Os resultados indicam não haver diferença significativa entre a média de percepção de Justiça de Procedimentos entre os profissionais que trabalham no DPC ($M=2,21$, 95% IC [2,02, 2,39],

$DP= 0,88$) e aqueles que trabalham no DPE ($M=2,03$, 95% IC [1,84, 2,24], $DP= 0,67$), no entanto, há diferença significativa entre esses dois departamentos e a média de Justiça de Procedimentos percebida pelos profissionais que trabalham nos outros departamentos da organização ($M=2,76$, 95% IC [2,46, 3,05] $DP= 1,04$), isto é, aqueles que trabalham em outros departamentos que não DPC e DPE, enxergam mais justiça nos mecanismos adotados para definição do posto de trabalho. Sobre a Justiça Interacional, a ANOVA já indicava não haver efeito da condição tipo de departamento, o que foi confirmado pelos testes *post hoc*, i.e., apesar de que os resultados apontam maior percepção de Justiça Interacional para quem trabalha em outros departamentos, assim como quem trabalha no DPE em relação ao DPC, tal diferença não é estatisticamente significativa.

Modelos de Regressão Linear.

O modelo estatístico utilizado para demonstrar a relação entre as variáveis preditoras, i.e., valores humanos individuais, variáveis organizacionais e demográficas, e as variáveis critério, i.e., percepções de justiça organizacional, distributiva, procedimental e interacional, foi o modelo de regressão linear múltipla e, considerando o caráter exploratório do procedimento, já que não houve acesso a outras pesquisas com hipóteses semelhantes testadas, optou-se pelo método *stepwise*, o qual seleciona por meio de critérios estatísticos qual é a melhor variável preditora (Abadd & Torres, 2002). Avalia-se a seguir o modelo para cada variável critério, iniciando com Justiça Distributiva.

Para avaliar a predição dos valores sobre Justiça Distributiva inseriram-se no modelo as variáveis preditoras valores de segunda ordem Conservação, Abertura à Mudança, Autopromoção e Autotranscendência. Os resultados gerais da regressão linear estão na Tabela 21 e demonstram que a variável valores de Conservação exerce poder de predição sobre a variável Justiça Distributiva na alocação dos delegados de polícia, com coeficiente de

determinação $R^2 = 0,043$ e $F = 9,2$, $p=0,003$, i.e., o modelo explica 4,3% da variância da variável critério, melhorando significativamente a explicação em relação ao modelo média. Por sua vez, o teste t resultou significativo, ou seja, há indícios de que a variação de β é diferente de zero, $t = -3,033$, $p = 0,003$, onde $\beta = -0,208$.

Tabela 21

Modelo linear, método stepwise de regressão, do preditor de Justiça Distributiva

Modelo 1	b	Erro padrão	β	p
Constante	0,04	0,07		
Valores de Conservação	-0,52	-0,171	-0,208	$p = ,003$

Nota. $R^2 = ,043$.

Para avaliar a predição dos valores sobre Justiça de Procedimentos, a exemplo da regressão anterior, inseriram-se no modelo linear de regressão por meio do método *stepwise*, as variáveis predictoras valores de segunda ordem Conservação, Abertura à Mudança, Autopromoção e Autotranscendência. Os resultados gerais da regressão estão na Tabela 22 e demonstram que, da mesma forma que ocorreu com a Justiça Distributiva, a variável valores de Conservação exerce poder preditivo sobre a variável Justiça de Procedimentos na alocação dos delegados de polícia, com coeficiente de determinação $R^2 = 0,068$ e $F = 14,96$, $p < 0,001$, i.e., o modelo explica 6,8% da variação da variável critério, melhorando significativamente a variância explicada em relação ao modelo média. Por sua vez, o teste t resultou significativo, $t = -3,867$, $p < 0,001$, onde $\beta = -0,261$.

Tabela 22

Modelo linear, método stepwise de regressão, do preditor de Justiça de Procedimentos

Modelo 1	B	Erro padrão	β	p
Constante	0,05	0,069		
Valores de Conservação	-0,654	0,169	-0,261	$p < ,001$

Nota. $R^2 = ,068$.

Por fim, para avaliar o poder de predição dos valores sobre a variável critério Justiça Interacional, seguiu-se o mesmo procedimento descrito nas duas regressões anteriores. Os resultados gerais da regressão estão na Tabela 23 e demonstram que, diferente do que ocorreu com a Justiça Distributiva e de Procedimentos, os valores de Abertura à Mudança exerceram poder preditivo sobre a variável Justiça Interacional na alocação dos delegados de polícia, com coeficiente de determinação $R^2 = 0,022$ e $F = 4,68$, $p = 0,032$, i.e., o modelo explica 2,2% da variação da variável critério, melhorando significativamente a variância explicada em relação ao modelo média. Por sua vez, o teste t resultou significativo, $t = 2,164$, $p = 0,032$, onde $\beta = 0,15$.

Tabela 23
Modelo linear, método stepwise de regressão, do preditor de Justiça Interacional

Modelo 1	b	Erro padrão	β	p
Constante	0,01	0,069		
Valores de Abertura à Mudança	0,368	0,17	0,15	$p = ,032$

Nota. $R^2 = ,022$.

Após a avaliação do poder de predição dos valores humanos individuais sobre as percepções de justiça organizacional, em suas dimensões distributiva, procedimental e interacional, foi testado um modelo de regressão tendo as variáveis organizacionais e demográficas. Essas variáveis não foram incluídas nos modelos já expostos pois a força de predição dos valores humanos individuais sobre a percepção de justiça foi suprimida quando elas estavam presentes, não havendo suporte teórico para a manutenção de tais variáveis nos modelos. Por outro lado, entendeu-se necessário construir um modelo de regressão com essas variáveis, a fim de melhor compreensão das percepções de justiça organizacional dentro do contexto específico da organização policial investigada.

Efetivamente, para avaliar o poder de predição das variáveis organizacionais e demográficas sobre a variável critério Justiça Distributiva, inseriram-se no modelo linear de regressão, por meio do método stepwise, as variáveis preditoras regime de trabalho, departamento, cargo ocupado (comissionado ou não), idade, tempo de deslocamento entre residência e local de trabalho, importância da lotação funcional, sexo e grau de escolaridade. Os resultados gerais da regressão estão na Tabela 24, abaixo, e revelam três modelos significativos: O primeiro aponta como única preditora a variável cargo em comissão, $R^2 = 0,25$ e $F = 39,59$, $p < 0,001$; o segundo contempla cargo em comissão e tempo de deslocamento, $R^2 = 0,28$ e $F = 23,14$, $p < 0,001$; e o terceiro modelo adiciona os coeficientes preditivos de cargo em comissão, tempo de deslocamento e importância da lotação funcional, $R^2 = 0,31$ e $F = 17,52$, $p < 0,001$. Os modelos explicam, respectivamente, 25%, 28% e 31% da variação da variável critério, melhorando significativamente a variância explicada em relação ao modelo média. Por sua vez, o teste t resultou significativo para todos os modelos, ou seja, há indícios de que a variação de β é estatisticamente diferente de zero ($p < 0,05$).

Tabela 24

Modelo linear, método stepwise de regressão, das variáveis organizacionais e demográficas como preditoras de Justiça Distributiva

	b	Erro padrão	Beta	P
<u>Modelo 1</u>				
Constante	4,79	0,276		
Cargo em comissão (chefia)	-1,15	0,183	-0,5	$p < ,001$
<u>Modelo 2</u>				
Constante	5,164	,318		
Cargo em comissão (chefia)	-1,155	,179	-,502	$p < ,001$
Tempo de deslocamento	-,014	,006	-,179	$p = ,023$
<u>Modelo 3</u>				

Continuação

Constante	6,730	,781		
Cargo em comissão (chefia)	-1,185	,177	-,515	$p < ,001$
Tempo de deslocamento	-,014	,006	-,174	$p = ,025$
Importância da lotação	-,336	,153	-,169	$p = ,03$

Nota. $R^2 = ,25$ para o modelo 1; $\Delta R^2 = ,032$ para o modelo 2; $\Delta R^2 = ,028$ para o modelo 3.

Em relação à variável critério Justiça de Procedimentos, seguiu-se o mesmo procedimento da regressão anterior, com inserção de todas as variáveis organizacionais e demográficas no modelo de regressão linear stepwise. Os resultados gerais da regressão estão na Tabela 25, abaixo, e revelam dois modelos significativos: O primeiro aponta como única variável preditora a idade do respondente, $R^2 = 0,15$ e $F = 21,45$, $p < ,001$; o segundo contempla idade e cargo em comissão, $R^2 = 0,22$ e $F = 16,42$, $p = ,002$. Os modelos explicam, respectivamente, 15% e 22% da variação da variável critério, melhorando significativamente a variância explicada em relação ao modelo média. Por sua vez, o teste t resultou significativo para ambos os modelos, ou seja, há indícios de que a variação de β é estatisticamente diferente de zero ($p < 0,05$).

Tabela 25

Modelo linear, método stepwise de regressão, das variáveis demográficas como preditoras de Justiça de Procedimentos.

Modelo 1	<i>B</i>	Erro padrão	Beta	<i>P</i>
Constante	,231	,500		
Cargo em comissão (chefia)	,053	,012	,391	$p < ,001$
<hr/>				
Modelo 2				
Constante	1,371	,604		
Idade	,044	,012	,318	$p < ,001$
Cargo em comissão (chefia)	-,499	,160	-,265	$p = ,002$

Nota. $R^2 = ,153$ para o modelo 1; $\Delta R^2 = ,065$ para o modelo 2.

O mesmo procedimento descrito nas duas regressões acima foi seguido para a variável critério Justiça Interacional. Os resultados gerais da regressão estão na Tabela 26, abaixo, e revelam dois modelos significativos: O primeiro aponta como única variável preditora o cargo em comissão, $R^2 = 0,060$ e $F = 7,66$, $p = ,007$; o segundo contempla cargo em comissão e sexo, $R^2 = 0,094$ e $F = 6,11$, $p = ,003$. Os modelos explicam, respectivamente, 6% e 9,4% da variação da variável critério, melhorando significativamente a variância explicada em relação ao modelo média. Por sua vez, o teste t resultou significativo para ambos os modelos, ou seja, há indícios de que a variação de β é estatisticamente diferente de zero ($p < 0,05$).

Tabela 26

Modelo linear, método stepwise de regressão, das variáveis demográficas como predictoras da Justiça Interacional

		<i>B</i>	Erro padrão	Beta	<i>p</i>
Modelo 1					
	Constante	4,370	,246		
	Cargo em comissão (chefia)	-,450	,163	-,246	$p = ,007$
Modelo 2					
	Constante	3,698	,404		
	Cargo em comissão (chefia)	-,449	,160	-,245	$p = ,006$
	Sexo	,383	,184	,182	$p = ,039$

Nota. $R^2 = ,06$ para o modelo 1; $\Delta R^2 = ,033$ para o modelo 2.

Registrados os fundamentos teóricos da pesquisa, seus objetivos, perguntas, hipóteses, circunstâncias empíricas da realidade investigada, assim como o método, e concluída a apresentação dos resultados do estudo, segue-se à discussão dos achados, para posteriores considerações finais, limitações e agenda futura de pesquisa.

Capítulo 4 - Discussão

O conjunto de valores de segunda ordem Conservação exerceu poder preditivo sobre as dimensões de Justiça Distributiva e Justiça de Procedimentos, enquanto que o conjunto de segunda ordem Abertura à Mudança exerceu poder de predição sobre a percepção de Justiça Interacional, na distribuição do recurso alocação funcional dos delegados da PCDF. No entanto, o sentido dessas relações foi diferente ao previsto nas hipóteses levantadas, i.e., em relação à hipótese 01, que considerou a dimensão Conservação versus Abertura à Mudança, os delegados com mais valores de Conservação enxergaram menos justiça organizacional em suas dimensões Justiça Distributiva e Justiça de Procedimentos, enquanto que aqueles com preferência por valores de Abertura à Mudança enxergaram mais justiça organizacional na distribuição da alocação funcional na estrutura da PCDF, em sua dimensão de Justiça Interacional. Por outro lado, para a hipótese 02, a qual considerou a dimensão Autopromoção versus Autotranscendência, apesar de não ter sido encontrada relação de predição, mas em consonância com os demais achados referentes à hipótese 01, i.e., com relação em sentido diferente ao hipotetizado, os resultados sugerem que os delegados com valores de Autotranscendência enxergam mais justiça organizacional do que aqueles com valores de Autopromoção. Antes de se aprofundar na discussão desses resultados principais, necessário se faz abordar os seguintes aspectos, tendo como linha guia os valores de segunda ordem: a) resultados da análise fatorial sobre a EPJO (Mendonça et al., 2003); b) resultados gerais das médias de valores individuais e percepções de justiça organizacional; c) correlações entre as variáveis de valores individuais e justiça organizacional; d) correlações entre as variáveis de valores individuais com variáveis organizacionais e demográficas; e) correlações entre as variáveis de justiça organizacional e variáveis demográficas; f) análises de diferenças entre

grupos para valores individuais; g) análises de diferenças entre grupos para justiça organizacional.

Análise Fatorial sobre a EPJO

O resultado da análise fatorial realizada sobre a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Mendonça et al., 2003) demonstrou estrutura fatorial adequada para medir a percepção de justiça organizacional dos delegados, no entanto, com deslocamento do item 19 (“No meu trabalho os servidores podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes”) para o fator Justiça Interacional, saindo do fator Justiça de Procedimentos. Esse resultado oferece indícios de que os respondentes enxergaram, nesse item, aspectos da relação existente entre eles e a pessoa do chefe, mais do que entre eles e a instituição (ou o conjunto de regras que definem as tomadas de decisão). Nesse sentido, para os delegados, o item parece estar relacionado com a oportunidade de solicitar esclarecimentos ou informações adicionais diretamente à pessoa do chefe, o que, de fato, ocorre na PCDF pelo menos em relação à chefia imediata (não há um sistema formal de revisão ou pedido de esclarecimentos no ordenamento da organização). Pesquisas futuras devem investigar esta relação. Contudo, sugere-se no presente trabalho que explicar o motivo das decisões faz parte da relação entre as pessoas, dentro da faceta de justiça interacional (Colquitt, 2001). Bies e Moag (1986) registram que a reação dos empregados, voltada aos tomadores de decisões (chefes), tem relação com a percepção de justiça interacional, enquanto que as reações ao *sistema* de tomada de decisões (empresa) é relacionada à percepção de justiça procedimental. No presente caso, parece razoável afirmar que a alta correlação do item 19 com o fator de justiça interacional denota uma interpretação, por parte dos respondentes, no sentido da qualidade da relação interpessoal entre chefes e subordinados.

Médias Gerais para Valores Individuais e Percepções de Justiça Organizacional

Considerando as médias e intervalos de confiança de 95%, os resultados para valores individuais de segunda ordem apontam que os delegados da PCDF possuem preferência por valores de Autopromoção, o que, de acordo com Schwartz (1992), aponta que os delegados buscam reconhecimento e sucesso de acordo com os padrões sociais, por meio de domínio sobre as pessoas, recursos sociais e materiais, assim como com proteção da imagem pública, dando menos preferência à justiça social, igualdade, tolerância às diferenças e bem estar de todas as pessoas, valores que compõem o grupo de Autotranscedência, o qual obteve a menor média da amostra (vide Figuras 4 e 5). Isso parece se adequar ao fato de que os delegados, apesar da estabilidade do serviço público, o que, conforme argumenta Santos (2016), seria motivo para não prestarem atenção à Autopromoção pois já alcançaram posições estáveis em suas vidas, buscam crescimento dentro da própria carreira, a qual, na PCDF, é construída em diferentes níveis (marcados pela ocupação de cargos em comissão). Em relação à dimensão de segunda ordem composta por valores de Abertura à Mudança versus Conservação, esse conjunto obteve maior média, indicando que os delegados priorizam metas de estabilidade, manutenção do status quo, práticas e costumes, conformidade interpessoal, humildade e segurança, deferindo menos preferência à busca por novidades, independência no pensar e fazer, prazeres da vida e desafios. Por sua vez, os resultados para valores individuais de primeira ordem apontam a maior média para Poder sobre Recursos, indicando, de acordo com Schwartz et al. (2012) que, no geral, os delegados se preocupam em obter e manter domínio sobre recursos materiais e sociais. As menores médias são para Segurança Social, Universalismo Compromisso e Benevolência Cuidado, indicando que os delegados, no geral, se preocupam menos com a estabilidade e segurança do grupo social a que pertencem (Estado e sociedade), justiça social e igualdade, assim como com as necessidades das pessoas que lhes são próximas. Em relação às demais dimensões de valores, os resultados apontam que os

delegados possuem mais Valores Pessoais do que Valores Sociais, sugerindo-se que o foco social dos delegados é a atenção em si mesmos, em vez das outras pessoas, enquanto que possuem mais Valores de Evitação de Ansiedade do que Valores de Crescimento, indicando que os delegados podem sentir ansiedade decorrente de incertezas, enxergando mudanças e novidades como ameaças e riscos à sua segurança, em vez de oportunidades ou desafios a serem vencidos.

Já em relação à Justiça Organizacional o estudo utilizou uma escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos, onde quanto maior a pontuação, de 1 a 5, maior é a percepção de justiça. Na interpretação dos resultados, utilizaram-se os seguintes critérios: percepção baixa de justiça para médias com pontuação até 2,00; percepção média para baixa para valores entre 2,00 e 2,50; mediana para valores entre 2,50 e 3,50; média alta para valores entre 3,50 e 4,00; alta para valores superiores a 4,00. A percepção de Justiça Interacional obteve a maior média ($M=3,52$; $DP=1,02$), seguida pela Justiça Distributiva ($M=2,96$; $DP=1,16$) e pela Justiça de Procedimentos ($M=2,28$; $DP=0,92$), conforme ilustra a Figura 6. Isso significa que os delegados percebem como média para alta a qualidade do relacionamento interpessoal com os chefes, assim como a possibilidade de obter esclarecimentos e explicações sobre as decisões tomadas no que se refere à distribuição do recurso alocação funcional, revelando indícios de que os gestores da PCDF possuem razoável habilidade interpessoal com os demais delegados, mantendo com eles um relacionamento de qualidade, urbano e respeitoso. Quanto a Justiça Distributiva, os resultados gerais apontam para uma percepção mediana, isto é, os delegados não enxergam muita justiça na distribuição do recurso, levando em consideração a regra da equidade. Por fim, a menor média de percepção de justiça recai sobre a Justiça de Procedimentos, dimensão apontada pela literatura como de grande relevância pois influencia a percepção de justiça distributiva, i.e., havendo procedimentos justos, as pessoas compreendem melhor os resultados e os enxergam como mais justos (Greenberg, 1987). Para

os delegados, essa percepção é média para baixa, podendo refletir a aparente falta de clareza sobre os mecanismos de tomada de decisão sobre a alocação funcional. Ao que parece, nenhum dos critérios, apontados por Fischer e Smith (2004), como aptos a guiar a distribuição de recursos organizacionais, como desempenho, necessidade ou antiguidade, são seguidos, possivelmente abrindo-se espaço para questionamentos sobre a moralidade, parcialidade, consistência e os demais requisitos dos procedimentos justos (Leventhal, 1980). Os membros das organizações tendem a dar mais atenção aos procedimentos adotados quando não enxergam justiça na distribuição *final* dos recursos, pois sentem incerteza em sua posição como membros organizacionais (De Cremer et al., 2010), sendo para essa direção que os resultados apontam, i.e., os delegados não enxergam muita justiça nos resultados da distribuição do recurso e menos ainda quando voltam a atenção aos procedimentos utilizados para defini-los. A influência da incerteza sobre a percepção de Justiça de Procedimentos também foi constatada por Bos (2001), segundo o qual, ao sentirem incerteza, as pessoas procuram saber se podem confiar no responsável pela distribuição do recurso, analisando os aspectos do procedimento adotado por ele. Na PCDF, ao que tudo indica, não há mecanismos que permitam aos delegados ter uma previsibilidade mínima sobre sua permanência nos postos de trabalho e, por qualquer motivo e a qualquer tempo, eles podem ser removidos para outros postos, o que pode abrir espaços para a incerteza, ainda mais ao se considerar a elevada importância dada ao recurso em exame, conforme aponta a média referente ao item que perguntava o quão importante seria a alocação funcional para eles ($M = 4,59$; $DP = 0,57$), em uma escala do tipo Likert de 5 pontos. Isso revela indícios de que os delegados podem nutrir diversos motivos, de cunho pessoal ou profissional, para desejarem trabalhar em um posto ou outro, dentro das 600 possibilidades existentes na estrutura da organização, a qual é espalhada por todo o território do Distrito Federal e com diversos departamentos de atividade meio e atividade fim, assim como diversos níveis de trabalho e que podem ser ocupados por qualquer

delegado de polícia aprovado em concurso público. Em todos os grupos compostos pelas variáveis da amostra (sexo, departamento, cargo em comissão, escolaridade e regime de trabalho), a média da importância da alocação funcional foi acima de 4,5 pontos.

Correlações entre Valores Individuais e Justiça Organizacional

A primeira dimensão de valores individuais analisada é composta pelos valores de Abertura à Mudança versus Conservação. Schwartz (1992) explica que o conjunto de valores de Abertura à Mudança representa a necessidade da pessoa em atender aos próprios interesses de forma independente e inovadora, mesmo que isso implique em riscos, com ênfase em desafios, mudanças e atenção aos prazeres da vida, enquanto que os valores de Conservação refletem a necessidade da pessoa em alcançar segurança e estabilidade própria e de seu grupo, com obediência, ordem e conformidade, preservando os costumes e práticas tradicionais, aceitando seu status e condições de vida. Os resultados indicam que há correlação direta entre valores de Abertura à Mudança e as percepções de Justiça Distributiva ($r = 0,151^*$), a qual recai sobre o resultado da distribuição do recurso (Adams, 1963); Justiça de Procedimentos ($r = 0,228^{***}$), que se refere os procedimentos adotados para a distribuição (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980); e Justiça Interacional ($r = 0,150^*$), a qual tem a ver com a qualidade da interação entre o tomador da decisão e os subordinados (Bies & Moag, 1986). Ou seja, quanto mais os delegados possuem valores de Abertura à Mudança, mais eles enxergam justiça organizacional na distribuição do recurso alocação funcional. Por outro lado, os delegados que possuem preferência por metas motivacionais de Conservação, enxergaram menos justiça organizacional sobre a distribuição dos delegados na estrutura da PCDF, uma vez que os resultados apontam correlação significativa em sentido reverso entre valores de Conservação e Justiça Distributiva ($r = -0,208^*$); Justiça de Procedimentos ($r = -0,261^{***}$); e Justiça Interacional ($r = -0,140^*$). Tais resultados levantam indícios de relação em sentido

contrário ao previsto na hipótese 01, segundo a qual os delegados com mais valores de Abertura à Mudança enxergariam menos justiça organizacional na alocação da força de trabalho na estrutura da organização, pois a aparente falta de critérios claros para definir a distribuição desse recurso poderia diminuir a sensação de liberdade que permeia esse tipo motivacional. Ainda de acordo com a hipótese 01, aqueles que possuem preferência pelos valores de Conservação enxergariam mais justiça organizacional sobre a distribuição do recurso, pois buscam segurança e obediência, assim acreditam na conformidade, hierarquia, manutenção do status quo e tradição, no entanto, os resultados demonstram que os delegados imbuídos de metas motivacionais de Conservação são os que menos enxergaram justiça na divisão dos postos de trabalho.

Tendo o contínuo motivacional de Schwartz como pano de fundo, esses resultados podem ser melhor explicados com base nas raízes mais abstratas dos valores individuais, representados na dimensão mais externa: Valores de Crescimento versus valores de Evitação de Ansiedade. Schwartz (2009) e Schwartz et al. (2012), explicam que o conjunto valores de Crescimento, também chamado de Auto-expansão, é formado pelos conjuntos de segunda ordem Autotranscedência e Abertura à Mudança, cujas metas motivacionais *não* sofrem influência da ansiedade decorrente de situações de risco, ameaças ou incertezas, enquanto que, por outro lado, o conjunto de valores de Autoproteção ou Evitação da Ansiedade, que contempla os conjuntos de segunda ordem Conservação e Autopromoção, constitui-se de metas atentas a tais fatores, onde as pessoas sofreriam ansiedade na presença deles, procurando, portanto, evitá-los (remete-se à introdução para pormenores sobre os valores de humildade e realização, conforme Schwartz et al., 2012). Colquitt e Zipay (2015), em revisão de literatura sobre teorias de justiça, explicam que a incerteza é o principal motivo pelo qual as pessoas se questionam sobre esse construto. Van de Bos (2001) relata experimento onde encontra indícios de maior sensibilidade por parte das pessoas, em relação à percepção de

justiça de procedimentos (incluindo a parte interacional), quando estão em um contexto de incerteza. Em seu estudo, as pessoas prestaram mais atenção e relataram mais menos justiça quando suas incertezas eram ativadas – situação que parece se configurar no contexto organizacional da PCDF, uma vez que, aparentemente, os critérios para alocação funcional (incluindo possíveis mudanças) não são claros, podendo causar incertezas aos delegados e, assim, preocupando aqueles com mais metas de Conservação. Nessa linha, Enoksen e Sandal (2015) levantaram a hipótese de que as pessoas que possuem valores de Autoproteção ou Evitação de Ansiedade são mais sensíveis à percepção de justiça em situações de incerteza, do que as pessoas que tem prioridades axiológicas de Auto-expansão, encontrando relação de predição entre valores individuais de Poder, do conjunto Autopromoção, e Tradição, do conjunto Conservação, com a percepção de justiça organizacional (em correlação direta). Assim, a correlação sob comento parece refletir um contexto organizacional de incerteza sobre a distribuição do recurso alocação funcional, fazendo com que os delegados com mais valores de Conservação prestem mais atenção e enxerguem menos justiça organizacional. No mesmo sentido dos estudos mencionados, De Cremer et al. (2010) encontraram indícios de validade para a hipótese de que as pessoas prestam mais atenção e apresentam reações mais fortes à percepção de *injustiça* de procedimentos quando sentem incerteza sobre sua posição como membros organizacionais, diante da injustiça dos *resultados* da distribuição de um recurso.

Colquitt e Zipay (2015) explicam que o processo de formação da percepção de justiça pode ser emocional, onde as pessoas experimentam sentimentos negativos ou positivos e formam suas percepções, ou cognitivo, onde refletem sobre o objeto de avaliação de forma mais profunda e complexa, ou também de forma simples e superficial, por meio de heurísticas. Na área de valores, Rohan (2000) chama atenção ao fato de que a estrutura dos valores individuais é conectada às emoções das pessoas, havendo sentimentos negativos ou

positivos conforme suas metas motivacionais sejam ou não atendidas. Essas relações entre valores, percepções de justiça e emoções, indicam que quando uma situação avaliada entra em conflito com as metas motivacionais, a pessoa pode sentir menos justiça, como parece ser o caso do presente estudo, onde os delegados com valores de Conservação e Autopromoção parecem se incomodar com o contexto de incerteza, o que se reflete sobre suas percepções de justiça.

Por outro lado, como visto, o conjunto de valores de Abertura à Mudança correlacionou-se de forma positiva com as percepções de justiça organizacional, mantendo o padrão sinoidal do círculo motivacional e a relação monotônica com o conjunto de Conservação (Schwartz, 1992; Schwartz et al., 2012; Torres et al., 2016), com efeitos de correlação muito parecidos mas em sentido reverso (vide Tabela 13), i.e., os delegados com metas motivacionais de Abertura à Mudança, livres de ansiedade, parecem ser menos influenciados pela aparente falta de critérios na distribuição do recurso alocação funcional.

Sob o conjunto de Abertura à Mudança e descendo aos valores de primeira ordem, o valor de Autodireção de Ação correlacionou-se de forma positiva com Justiça Distributiva ($r = 0,155^*$), Justiça de Procedimentos ($r = 0,218^{**}$) e Justiça Interacional ($r = 0,199^{**}$), e o valor de Hedonismo correlacionou-se com a variável Justiça de Procedimentos ($r = 0,140^{**}$). Nessa mesma dimensão, mas do lado oposto do contínuo motivacional, sob o conjunto de Conservação, o valor de Conformidade Interpessoal correlacionou-se em sentido reverso com Justiça Distributiva ($r = -0,192^{**}$), Justiça de Procedimentos ($r = -0,196^{**}$) e Justiça Interacional ($r = -0,169^{**}$); e, no mesmo sentido, os valores de Tradição ($r = -0,170^{**}$) e Conformidade a Regras ($r = -0,146^*$) correlacionaram-se com Justiça de Procedimentos. Esses resultados indicam que, quanto mais os delegados prezam por liberdade para fazer o que querem e do seu jeito, com independência para planejar, decidir e fazer (Autodireção de Ação), mais enxergaram justiça organizacional na distribuição do recurso alocação funcional

na PCDF. Em relação à percepção de Justiça Distributiva, é possível que os delegados imbuídos dessa meta motivacional interpretem os resultados da alocação nos postos de trabalho como desafios a serem vencidos, novas oportunidades para fazer as coisas do seu jeito, sem se preocupar com hierarquia e obediência em relação aos tomadores de decisão, tendo a chance, dessa forma, de alcançarem melhores níveis de recompensa mesmo não havendo critérios muito claros, caso entendam que possam alcançar recompensas melhores. Essa relação corrobora os achados de Enoksen e Sandal (2015), onde as pessoas com valores de Abertura à Mudança não se preocupam tanto com aspectos de justiça organizacional. Isso parece explicar, também, a correlação direta entre valor de Hedonismo e Justiça de Procedimentos, i.e., essa meta motivacional não sofre influência de ansiedade causada por assunção de riscos e ameaças, diminuindo a atenção a aspectos de justiça e com a tendência de enxergar como justos os procedimentos para definição da distribuição dos recursos.

Por outro lado, as correlações reversas entre valor de Conformidade Interpessoal e as três dimensões de justiça organizacional, indicam que os delegados que mais acreditam em obediência, hierarquia e que não querem irritar ou questionar outras pessoas, tem menos percepção de justiça distributiva e, apesar de não serem inclinados a questionar o resultado, eles são guiados pela ansiedade decorrente da incerteza e acabam enxergando menos justiça (sobre a distribuição do recurso). Ao entenderem que não há equidade, i.e., proporção entre o que investem na relação de trabalho e o que recebem de recompensa na divisão do recurso, esses delegados passam a prestar mais atenção nos outros aspectos de justiça, buscando elementos que possam lhes trazer confiança sobre a autoridade que decide a distribuição (Bos, 2001), e os resultados demonstram que, nesse sentido, eles também não enxergam justiça nos *procedimentos* adotados pelos tomadores da decisão. O mesmo raciocínio se aplica à Justiça Interacional, i.e, na relação entre o tomadores de decisão e esses delegados, assim como às explicações e informações prestadas sobre a distribuição dos delegados nos 600 postos

disponíveis na organização. O valor de Conformidade à Regras, por sua vez, sustenta meta motivacional de obediência aos regramentos formais, leis e regulamentos (as regras informais tem mais a ver com obediência interpessoal, segundo Schwartz et al., 2012), sendo que os delegados que possuem essa meta motivacional tendem a ser mais formalistas e observadores dos regimentos da corporação e suas obrigações. No caso da alocação dos delegados dentre os 600 postos existentes na PCDF, ao que tudo indica, não há regra formal estabelecendo critérios ou procedimentos de distribuição, o que pode levar os delegados que possuem preferência por Conformidade a Regras a sentirem incerteza e insegurança, o que os leva a ter uma baixa percepção de Justiça de Procedimentos. Quanto ao valor de Tradição, os resultados sugerem que os delegados que possuem metas de manutenção de práticas e costumes, com preservação do status quo (Schwartz et al., 2012), enxergam menos justiça nos procedimentos adotados para a distribuição do recurso. Pertencendo ao conjunto de valores de Conservação, tal valor é permeado pela necessidade de estabilidade e segurança decorrente da manutenção das coisas como sempre foram. No entanto, essas metas não têm um fim em si mesmas, o que lhes permeia é a necessidade de evitar ameaças representadas pelas mudanças, por isso, nem sempre os tradicionalistas enxergarão uma injustiça como justa em nome da manutenção de práticas e costumes, i.e., se há algum cenário, mesmo que de longa data, que envolva situações de risco, provavelmente os tradicionalistas sentirão que algo está errado. Essa correlação reversa parece revelar que, presente a névoa da incerteza, os tradicionalistas vão acender os faróis da justiça, realizando uma avaliação minuciosa sobre qual caminho a seguir e, no presente caso, inclinam-se pela menor percepção de justiça de procedimentos na alocação dos delegados na estrutura da organização.

Nenhum outro valor de primeira ordem ou conjunto de valores de segunda ordem correlacionou-se de forma significativa com as variáveis de justiça organizacional, no entanto, registra-se que os respectivos sentidos acompanham a relação entre valores de Crescimento

versus valores de Autoproteção. Quanto às demais dimensões do contínuo motivacional, os Valores Sociais, conjunto que abarca Conservação (menos Segurança Pessoal) e Autotranscendência, correlacionaram-se de forma negativa com Justiça de Procedimentos ($r = -0,184^*$), enquanto que os Valores Pessoais, formados por Abertura à Mudança e Autopromoção (mais o valor de Segurança Pessoal), correlacionaram-se de forma positiva com aquela variável ($r = 0,184^*$). A observação a ser feita é que no conjunto de Valores Sociais, apenas o conjunto Valores de Conservação, isoladamente, teve correlação significativa com as três dimensões de justiça, enquanto que no conjunto de Valores Pessoais, apenas o conjunto de Valores de Abertura à Mudança correlacionou-se significativamente com as três dimensões de justiça, assim, é possível que a carga desses conjuntos tenha sido determinante na correlação encontrada.

Por fim, a dimensão mais externa do contínuo motivacional contempla o grupo de Valores de Auto-expansão versus Evitação de Ansiedade, onde o primeiro conjunto se correlacionou em sentido direto com Justiça Distributiva ($r = 0,173^*$) e Justiça de Procedimentos ($r = 0,181^{**}$), enquanto que o segundo se correlacionou em sentido reverso com Justiça Distributiva ($r = -0,173^*$) e Justiça de Procedimentos ($r = -0,181^{**}$). O conjunto de Auto-expansão (ou Crescimento) contempla os valores de segunda ordem Autotranscendência e Abertura à Mudança, os quais contém metas motivacionais livres de ansiedade diante de riscos e ameaças referentes a novidades e mudanças (Schwartz, 2009), por isso, os delegados que possuem mais prioridades axiológicas de Auto-expansão são os que menos sentem os efeitos da incerteza que parece permear o sistema de distribuição do recurso alocação funcional na PCDF e, portanto, acabam enxergando mais justiça organizacional na distribuição desse recurso, tanto em relação aos *resultados* da alocação quanto em relação aos *mecanismos* utilizado a definição desses resultados. Em relação ao segundo conjunto, quanto mais valores de Evitação de Ansiedade menor é a percepção de

justiça dos Delegados, uma vez que são guiados pela necessidade de evitar riscos e ameaças (Schwartz, 2009), portanto, mais sensíveis aos efeitos de incertezas que permeiam seu ambiente de trabalho, como as derivadas da aparente falta de critérios para a alocação dos postos de trabalho.

Correlações entre Valores Individuais, Variáveis Organizacionais e Demográficas

Seguindo a linha descrita, inicia-se a análise das correlações pelos valores individuais de segunda ordem, onde na dimensão composta por valores de Conservação versus Abertura à Mudança, aquele conjunto se correlacionou em sentido reverso com o tempo de serviço ($r = -0,194^*$), enquanto que esse conjunto se correlacionou em sentido direto com as variáveis tempo de serviço ($r = 0,187^*$) e idade ($r = 0,234^{**}$). Já na dimensão que contempla valores de Autopromoção versus Autotranscendência, esse conjunto se correlacionou, e em sentido reverso, com idade ($r = -0,219^*$) e aquele apresentou correlação em sentido direto com idade ($r = 0,192^*$). Schwartz et al. 2012, relatam estudos onde foram encontradas correlações positivas entre idade e valores de Conservação. De acordo com esses autores, as pessoas tendem a ficar mais envolvidas com aspectos sociais e comprometidas com rotinas conforme envelhecem, fortalecendo assim as metas motivacionais que tem a ver com segurança e tradição, evitando-se riscos e ameaças. No entanto, para os delegados, quanto mais tempo de carreira e mais idade, mais valores de Abertura à Mudança e Autopromoção eles possuem e menos valores de Conservação e Autotranscendência. O primeiro ponto a ser considerado é que a amostra é composta por adultos em idade produtiva, sendo a média de idade de 41,45 anos (mínimo 29 anos e máximo 60 anos) e 12,45 anos de tempo de serviço (mínimo 3 anos e máximo 32 anos), não havendo, portanto, faixa etária predominante de jovens adultos que possuiriam mais valores de Autopromoção e Abertura à Mudança para conquistarem seu espaço de trabalho e construir suas famílias, como contextualizam Schwartz et al. (2012),

i.e., a partir do momento em que são aprovados no concurso público (que só pode ocorrer após a graduação em direito e três anos de prática jurídica ou policial), os delegados já podem estar em fases de vida de maior maturidade, buscando a estabilidade do serviço público como âncora para o sustento de suas famílias, por isso já nutrindo preferência para valores de Conservação no início da carreira (já fizeram o concurso público em busca de segurança). O segundo ponto tem a ver com as circunstâncias de vida, apontadas por Schwartz (2011) como antecedentes dos valores individuais. Esses profissionais são funcionários públicos e por isso gozam de estabilidade no cargo³, o que parece contribuir para maior segurança e diminuição de riscos econômicos, arrefecendo-se, assim, a busca de segurança e evitação de riscos relacionada à Conservação, que é um tipo de valor que quanto mais se tem, menos a pessoa se preocupa em ter (Schwartz, 2011) – o que abre espaço, portanto, para o fortalecimento dos valores que ocupam a posição contrária no contínuo motivacional. Aliado a isso, Schwartz et al. (2012) lembram que entrando em uma fase mais madura da vida, em que os filhos já estão criados, por exemplo, as pessoas tendem a ter menos valores de Benevolência Cuidado – aspecto que parece se adequar ao caso em exame, em que o conjunto de valores de Autotranscendência apresentou correlação negativa com a variável idade. Outra circunstância relevante é o fato de gozarem de aposentadoria especial, o que lhes permite buscar novos desafios de vida após o término da carreira. Assim, é possível presumir que os delegados entram na carreira imbuídos de objetivos de alcançar estabilidade do cargo público, de forma a alcançar segurança econômica e poder constituir ou manter suas famílias; Com a estabilidade do emprego e o passar dos anos, os delegados passam a se preocupar menos com valores de Conservação, já que os riscos e ameaças para essas metas motivacionais se arrefecem com o tempo, abrindo-se espaço para maior liberdade individual, busca por prazer e uma vida de desafios. A correlação em sentido reverso entre Autotranscendência e idade, por

³ O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa, conforme preceitua o art. 22 da Lei Federal 8.112/90.

sua vez, parece refletir a insegurança que atinge os delegados como *membros organizacionais*, uma vez que, apesar de serem estáveis no serviço público, parecem faltar mecanismos dentro da PCDF que forneçam alguma previsibilidade sobre o futuro da carreira de cada um, cabendo lembrar o aspecto já mencionado de que qualquer delegado pode ser removido de seu posto a qualquer momento, inclusive o diretor geral, podendo ser realocado para um plantão distante, por exemplo. Da mesma forma em relação à ocupação de cargos em comissão, o que pode fomentar um clima de competição. Esse resultado é reforçado pela correlação em sentido direto entre Autopromoção com tempo de serviço, a qual indica que quanto mais os antigos na carreira, mais os delegados se preocupam em buscar realização pessoal e obter de recursos materiais e domínio sobre pessoas. Seguindo a interdependência dinâmica do círculo motivacional, isso se reflete em menor atenção aos valores de Autotranscendência, por isso, com o passar do tempo, os delegados se preocupam menos com justiça, igualdade, bem estar de todos e natureza. Esse mesmo raciocínio é adequado para explicar a correlação reversa entre os Valores Sociais com as variáveis tempo de serviço ($r = -0,238^{**}$) e idade ($r = -0,263^{**}$), e a correlação positiva entre essas variáveis e os Valores Pessoais ($r = 0,237^{**}$) e idade ($r = 0,262^{**}$). Schwartz (2011) explica que os valores individuais mudam de acordo com as experiências de vida das pessoas e a mudança segue o padrão do contínuo motivacional, i.e., havendo um crescimento de importância de um dado valor, ocorrerá também um incremento nos valores adjacentes, e um decréscimo nos valores que ocupam o outro lado do círculo – dinâmica corroborada nos resultados da presente pesquisa.

Em relação à variável organizacional cargo em comissão, os resultados apontam que aqueles que ocupam cargo em comissão possuem mais Valores de Crescimento ($\rho = -0,252^{**}$), enquanto que aqueles delegados que não ocupam cargo em comissão apresentam mais valores de Autoproteção ($\rho = 0,252^{**}$). Esse resultado contribui para a explicação do

porquê que os delegados que ocupam cargos comissionados enxergam mais justiça organizacional em todas as suas dimensões, i.e., como eles mantêm mais metas motivacionais de Crescimento, livres de ansiedade, eles se preocupam menos com aspectos de justiça e acabam fazendo uma avaliação mais positiva do fenômeno.

Em relação ao grau de escolaridade, os resultados apontam correlação reversa para os valores de Autotranscedência ($\rho = -0,224^{**}$), i.e., quanto mais escolaridade menos os delegados possuem metas motivacionais referentes a igualdade, justiça social e preocupação com o bem estar dos outros. Considerando a dinamicidade das relações do contínuo motivacional (Schwartz, 1992, 2011; Schwartz et al, 2012), esse resultado pode ser melhor avaliado em conjunto com as correlações entre escolaridade e os tipos motivacionais de primeira ordem, os quais compõem o conjunto Autotranscedência e Autopromoção. Efetivamente, o grau de escolaridade correlacionou-se em sentido positivo com Poder sobre Recursos ($\rho = 0,219^*$), tipo de valor do conjunto Autopromoção, e em sentido negativo com Benevolência Cuidado ($\rho = -0,224^*$) e Universalismo Tolerância ($\rho = -0,285^*$), tipos de valores do conjunto Autotranscedência. Esses resultados podem refletir a busca por recursos materiais, como dinheiro, por aqueles que continuam estudando, cabendo ressaltar que há permissão legal para acumulação do cargo de delegado com o de professor (Art. 37, inciso XVI, da Constituição Federal). Por outro lado, havendo preferência motivacional voltada para um objetivo, a tendência é que as metas que ocupam o polo contrário se enfraqueçam, sendo, aparentemente, o caso do Universalismo Tolerância e a Benevolência Cuidado, onde os delegados com maior nível educacional estão menos preocupados em aceitar as diferenças entre as pessoas, assim como menos preocupados com o bem estar das pessoas que lhes são próximas (familiares e amigos, por exemplo). Cabe lembrar que a busca por aperfeiçoamento intelectual envolve tempo e dedicação, sendo uma meta mais realizável caso a pessoa não tenha pessoas próximas que dependam dela emocional e materialmente.

Continuando no nível básico do contínuo, foi constatada correlação direta entre o valor de Autodireção de Ação ($\rho = 0,275^{**}$) com sexo, sugerindo que os homens prezam mais por liberdade para fazer as coisas de forma autônoma e independente. Schwartz (comunicação pessoal, pós 2006 e antes de 2012) cita as teorias psicanalíticas, culturais feministas, evolucionistas e de papel social, as quais enxergam o homem como mais independente do que as mulheres, destacando-se, aqui, as teorias de papel social, as quais sustentam que os homens aprendem no processo de socialização a serem mais independentes. No caso do presente estudo, essa maior autonomia de ação em relação às mulheres pode ser reflexo também do ambiente organizacional, onde os delegados são incentivados, mais do que as delegadas, a resolver por si mesmos os problemas e situações que lhes são apresentadas. Já as mulheres, talvez pelo desafio do trabalho policial, podem ter maior incentivo a ouvirem e compartilhar decisões sobre como fazer as coisas. O sexo do participante também teve correlação positiva com o valor de Benevolência Dependência ($\rho = 0,287^{**}$), indicando que os homens possuem meta motivacional de serem pessoas confiáveis e com as quais os outros integrantes do grupo podem contar (Schwartz et al., 2012). Essa interpretação também pode considerar o ambiente organizacional, o qual é predominantemente formado por homens, sendo possível que haja maior facilidade do que as mulheres em formarem grupos de amizade e interesses comuns, revelando-se relevante, nessas relações de trocas sociais, ser uma pessoa com quem os outros possam contar.

Quanto ao tempo de serviço, vale destacar que, quanto mais velhos e antigos na carreira, mais os delegados de polícia prezam por valores de Abertura à Mudança, o que também acontece com os subtipos desse conjunto de segunda ordem, Autodireção de Ação ($r = 0,265^{**}$) e Autodireção de Pensamento ($r = 0,196^*$), onde quanto mais tempo de serviço mais os delegados de polícia buscam independência em suas ações e reflexões. Isso pode ter a ver com o conteúdo da profissão, que concentra no cargo de delegado a tomada de decisões de de

competência da polícia civil, como por exemplo, decidir se irá indiciar e prender uma pessoa que lhe é apresentada pela polícia militar - isso pode levar os delegados a desenvolverem, com o tempo, metas de independência de pensamento e ação. A idade do respondente acompanhou o resultado para tempo de serviço, havendo correlação em sentido direto com o valor Autodireção de Ação ($r = 0,194^*$) e, confirmando a previsão teórica de contraposição entre os conjuntos de Abertura à Mudança e Conservação, o valor de Conformidade a Regras apresentou correlação negativa com tempo de serviço ($r = -0,231^*$) e idade ($r = -0,274^{**}$). Ou seja, considerando que os delegados apresentam mais valores de Abertura à Mudança conforme ficam mais velhos e sejam mais antigos na carreira, prezando por mais independência e autonomia de ação e pensamento, eles passam a ter menos preocupação em manter obediência a normas e regulamentos.

Ainda com foco nos valores de primeira ordem, mas movendo a lente de análise para a outra dimensão do contínuo motivacional, a qual contrapõem os conjuntos Autotranscendência versus Autopromoção, constatou-se correlação reversa entre os valores de Universalismo Natureza com tempo de serviço ($r = -0,196^*$) e idade ($r = -0,272^{**}$), enquanto que o valor de Universalismo Compromisso se correlacionou no mesmo sentido com idade ($r = -0,198^*$), isso parece demonstrar que, conforme o tempo passa, os delegados ficam menos preocupados com a igualdade e justiça social, tolerância e natureza, focando mais em seus interesses pessoais, conforme já registrado em linhas anteriores, na interpretação da correlação entre as variáveis temporais e o conjunto de valores de segunda ordem Autotranscendência. Assim, essas correlações sugerem que o foco motivacional, como tempo, passa a ser mais com interesses próprios, circunstância que corrobora as correlações significativas e positivas com os valores de Realização, o qual apresentou correlação direta com tempo de serviço ($r = 0,295^{**}$) e idade ($r = 0,312^{***}$), i.e., com o passar do tempo os delegados desenvolvem preferências por sucesso pessoal de acordo com os padrões sociais, por meio de suas competências. Esses resultados

corroboram aquele já discutido e referente à correlação negativa entre tempo de serviço e idade com o conjunto de valores de Autotranscendência, i.e., os delegados, no gozo de estabilidade econômica e com menos obrigações familiares de cuidado (com filhos já criados, por exemplo) passam a ter mais metas motivacionais com foco pessoal.

O valor de Tradição, pertencente ao conjunto Conservação, apresentou correlação em sentido direto com Importância da Lotação ($r = 0,241^*$), o que indica que os delegados que possuem meta motivacional voltada para a preservação dos costumes e práticas dão importância para sua alocação dentro da estrutura organizacional. Esse resultado reflete a necessidade de evitar riscos e ameaças decorrentes do contexto de incerteza quanto ao posto de trabalho, situação que parece ser presente na PCDF diante dos resultados de baixa percepção de justiça organizacional dos delegados em relação à distribuição desse recurso.

O valor de Autodireção de Ação, pertencente ao conjunto Abertura à Mudança, correlacionou-se em sentido reverso com a ocupação de cargo em comissão ($\rho = -0,216^*$), i.e., os delegados que ocupam cargos comissionados parecem ter mais metas de independência de ação, com preferência de fazer as coisas do seu jeito, do que aqueles que não ocupam cargos comissionados, o que parece ser consonante com a circunstância de que a grande maioria dos cargos comissionados da amostra é formada por delegados que ocupam chefia, i.e., ocupam posição hierarquicamente superior a outros delegados e policiais de outras carreiras, tendo mais liberdade para agir de acordo com o que entende ser mais correto. Essa variável organizacional também apresentou correlação com o valor Face ($\rho = 0,281^{**}$), i.e., os delegados que ocupam cargos em comissão possuem meta motivacional de preocupação com a imagem pública, circunstância que pode fazer sentido ao se considerar o fato de que a maioria dos cargos comissionados representam responsabilidade de condução de delegacias de polícia, sendo os delegados chefes e adjuntos autoridades públicas mais expostas, as quais respondem pelos índices de criminalidade em suas respectivas áreas de atuação.

O valor Face, pertencente ao conjunto Autopromoção, também apresentou correlação reversa com a variável departamento ($\rho = -0,207^*$), i.e., conforme os delegados trabalhem no DPC, DPE e outros departamentos, eles se preocupam menos com essa meta motivacional. Isso também parece se adequar à circunstância de que as autoridades policiais mais expostas à opinião pública estejam no DPC e DPE, pois é lá que se realiza a maior parte da atividade fim, havendo mais exposição social dos delegados como autoridades públicas de segurança.

A variável departamento, por sua vez, correlacionou-se em sentido negativo com o valor Poder sobre Recursos ($\rho = -0,234^*$), isto é, esse tipo motivacional é arrefecido no sentido DPC, DPE e outros departamentos da PCDF. Ros (2006) cita estudos de Kohn e Schooler, os quais demonstram que os aspectos do trabalho afetam as dimensões da personalidade e vice-versa. Conforme já registrado, os departamentos da PCDF apresentam diferentes níveis de status, bem-estar e prestígio para os delegados. O DPC é aquele que trabalha com a "clínica geral", com atendimento direto à população e imerso em toda estratificação social e econômica do Distrito Federal, desde as periferias mais carentes até as áreas mais nobres de Brasília. O DPE, por sua vez, representa o trabalho de excelência da PCDF, de nível especializado, mais planejado e focado em investigações de grande relevância, assim, com melhores recursos materiais e humanos (prédio, mobiliário, segurança orgânica, equipamentos pessoais, operacionais, etc), conforme aponta o relatório de auditoria expedido no processo n.º 11.461/2013 - TCDF . Os outros departamentos, por sua vez, estão mais próximos ao núcleo de gestão da PCDF, por exemplo, a corregedoria, departamento de gestão de pessoas e departamento de administração geral estão dentro do prédio da Direção Geral, onde há mais disponibilidade de recursos - pelo menos acredita-se que não tenham problemas iguais aos enfrentados pelas delegacias de periferia, por exemplo. Assim, o resultado da correlação pode representar uma diminuição da necessidade de busca por recursos materiais conforme o departamento onde os delegados trabalham, uma vez que esses

recursos são progressivamente menos escassos conforme o departamento, DPC, DPE ou outros departamentos.

Para a variável regime de trabalho, composta pelo grupo de delegados que trabalham no sistema de plantão policial, com horário diferenciado, inclusive finais de semana e feriados, e pelo grupo que trabalha no expediente das delegacias, com horário normal de segunda a sexta-feira, houve correlação negativa com o valor individual Face ($rho = -0,184^*$), i.e., os delegados do plantão são mais atentos à imagem pública, procurando evitar humilhações e vergonha pública. Lembrando que as circunstâncias da vida moldam as preferências axiológicas das pessoas (Schwartz, 2011) e que aspectos do trabalho afetam as dimensões da personalidade e vice-versa (Ros, 2006), esse resultado parece fazer sentido para os delegados plantonistas, os quais são autoridades mais expostas à sociedade uma vez que estão no centro de decisão sobre os fatos criminais, ou no “calor dos fatos” na linguagem popular, sendo observados por familiares de vítimas e criminosos, advogados, imprensa e policiais de outras carreiras. Acompanhando a dinamicidade do círculo motivacional, os delegados do plantão possuem menos preferências pelo valor Universalismo Compromisso ($rho = 0,190^*$), i.e., o que indica que, diante dos desafios do serviço policial prestado, onde muitas vezes acabam tomando decisões legais mas que nem sempre são as mais justas (por exemplo, determinar a prisão de um pai de família que furtou alimentos), esses delegados acabam se distanciando dos valores de justiça social e igualdade, como maneira de lidar com os conflitos por que passam. Schwartz (2011) explica que as pessoas tendem a dar menos importância aos valores livres de ansiedade que não conseguem obter, o que parece ser o caso. As correlações apontam ainda que o pessoal do expediente, por outro lado, possuem mais preferência por valor de Segurança Social, ou seja, mais metas motivacionais voltadas à estabilidade, ordem e segurança do grupo ao qual pertencem (Schwartz et al., 2012), talvez refletindo a visão mais ampla que esse profissionais possuem do sistema policial e criminal, uma vez que

acompanham até o final os trabalhos que se iniciam no plantão, tendo acesso à sua eficácia e resultados (o que não ocorre com o pessoal do plantão, que se limita em dar solução provisória e imediata a situações de emergência).

Por fim, antes de adentrar ao próximo ponto, cumpre registrar que os resultados das correlações confirmam um dos principais aspectos da teoria de valores de Schwartz (1992), posteriormente refinada (Schwartz et al., 1992; Torres et al., 2016): O padrão sinoidal da relação entre valores do contínuo motivacional circular, em que os valores adjacentes são positivamente relacionados e os valores opostos são negativamente relacionados, mantendo-se uma relação monotônica com as demais variáveis estudadas, i.e., o efeito entre valores e demais variáveis de estudo acompanha a polarização do contínuo motivacional circular, passando pelo zero e voltando à mesma intensidade no lado oposto, com valência contrária. Esse padrão se torna mais evidente sobre os resultados das correlações entre os tipos motivacionais de segunda ordem, onde os delegados com mais valores de Abertura à Mudança relataram menos valores de Conservação, assim como aqueles que relataram mais valores de Autopromoção manifestaram menos metas motivacionais de Autotranscendência, conforme resultados descritos na Tabela 16.

Correlação entre Percepções de Justiça Organizacional, Variáveis Organizacionais e Demográficas

No presente ponto, onde se colocam as correlações entre percepções de justiça e variáveis organizacionais e demográficas, o contexto organizacional acaba se destacando como pano de fundo para a interpretação dos resultados. Isso ocorre porque, aparentemente, existem postos de trabalho mais atrativos para os delegados, sendo que aqueles que recebem os melhores recursos são os que mais enxergam justiça, nesse aspecto, vale destacar o relatório proferido no processo n.º 11.461/2013 do TCDF, onde constataram-se relevantes

diferenças nas condições de recursos materiais e humanos entre as unidades organizacionais da PCDF (algumas sendo consideradas impróprias para a prestação do serviço público). Greenberg (1987) fala da tendência egocêntrica para explicar a alta percepção de justiça distributiva daqueles que ganhavam, de fato, mais. Parece ser o caso da correlação significativa positiva entre Justiça Distributiva e as variáveis organizacionais Regime de Trabalho, Departamento, Cargo em Comissão e Tempo de Deslocamento, as quais parecem refletir com maior nitidez os benefícios da alocação funcional. Com efeito, existem dois regimes de trabalho na PCDF, os quais podem apresentar diferentes conteúdos de trabalho, níveis bem-estar e status para os delegados. O regime de plantão acaba afastando o delegado do dia a dia da delegacia, uma vez que sua carga horária é diferente e inclui finais de semana e feriados, tornando-se comum que os plantonistas não participem da socialização habitual de ambientes de trabalho, assim como fiquem alheios à maioria das tomadas de decisão feitas pela chefia da unidade (apenas recebendo posteriormente o resultado da decisão, muitas vezes por escrito). O regime de plantão parece ser mais desgastante, pois envolve o atendimento permanente de emergências relativas a práticas criminosas, onde o delegado acaba recebendo todas as comunicações de crimes e decidindo sobre todas as prisões em flagrante que ocorrem em sua área geográfica - gerando um clima de imprevisibilidade do trabalho, diante da falta de controle sobre a demanda de serviço que lhe será apresentada em sua jornada. Presos, advogados, familiares, vítimas, policiais militares, imprensa e até curiosos fazem parte da rotina de um plantão policial, que em regra é movimentado. Diante da falta de efetivo, os delegados plantonistas acabam respondendo por diversas áreas geográficas de forma cumulativa (nas chamadas “centrais de flagrante”), ou trabalhando 48 horas semanais (enquanto que o pessoal do expediente tem carga horária de 35 horas). Por outro lado, o regime de expediente parece ser menos estressante, pois o delegado trabalha com a investigação criminal cartorária, i.e., o fato criminoso já aconteceu e o objetivo é conseguir

elucidar suas circunstâncias de forma mais planejada, sob supervisão do delegado-chefe e utilizando-se da equipe de policiais vinculada ao delegado-chefe. Assim, além de maior previsibilidade no trabalho, com horário normal de segunda a sexta-feira, o delegado que trabalha no expediente participa mais do dia a dia da delegacia, fazendo parte da convivência social com os demais colegas, delegados-chefes, adjuntos, e também participando de decisões administrativas e decisões nos grandes trabalhos investigativos desenvolvidos pela unidade. A falta de efetivo faz com que esses profissionais sejam escalados com mais frequência para substituições temporárias dos delegados plantonistas, nos casos de licenças legais (onde nem sempre é possível ao delegado do expediente fazer um planejamento pessoal adequado). Assim, parece encaixar-se no contexto organizacional a correlação entre Justiça Distributiva e regime de trabalho ($\rho = 0,195^{**}$), onde os delegados do plantão enxergam menos justiça distributiva do que os delegados do regime de expediente.

Seguindo nessa linha, dentre o pessoal que trabalha no expediente, há os delegados que ocupam cargos comissionados (isto é, além de terem ingressado na carreira mediante concurso público, eles ocupam cargos de confiança de livre indicação e exoneração dentro da organização), os quais, em sua maioria, são delegados-chefes, delegados adjuntos (substituto do chefe), diretores de divisão e assessores, tanto na atividade meio quanto na atividade fim, e os delegados que não ocupam cargos comissionados, os quais na grande maioria são delegados plantonistas (considerados sem comissão, conforme razões no capítulo do método) e os denominados delegados cartorários (trabalham no expediente das delegacias, sem ocupar cargo em comissão). Nessa variável, cargo em comissão, os resultados apontam uma correlação ainda mais forte, onde os delegados que ocupam cargo em comissão enxergam mais Justiça Distributiva ($\rho = -0,492^{***}$), Justiça de Procedimentos ($\rho = -0,349^{***}$) e Justiça Interacional ($\rho = -0,255^{**}$). A maioria dos cargos comissionados da PCDF representam chefia e um ganho adicional de salário, o que significa mais status, prestígio e

bem estar ao delegado, o qual possui mais recursos materiais e humanos para trabalhar (incluindo outros delegados como subordinados) e isso contribui para aumentar suas percepções de justiça, conforme a tendência egocêntrica (Greenberg, 1987). Além disso, conforme explica Mendonça (2003), no serviço público os cargos em comissão são mais de natureza política do que técnica, o que faz com que seus ocupantes sintam-se envolvidos com a gestão da organização e por isso passem a enxergar mais justiça em todas as suas dimensões.

Em relação à variável Departamento, os resultados indicam correlação positiva para Justiça Distributiva, onde os delegados dos *outros departamentos* enxergam mais Justiça Distributiva do que aqueles que trabalham no DPE e esses em relação aos do DPC. Isso pode ser explicado pelo fato de o DPC ser o departamento que apresenta estrutura mais espalhada territorialmente, com dezenas de unidades em todas as cidades satélite do Distrito Federal, atendendo de forma direta as áreas mais violentas e com mais problemas sócio-econômicos, além de manter a grande maioria dos cargos de plantão policial existentes na organização (o que pode gerar maior desgaste, inclusive para os delegados-chefes). O DPE, por sua vez, representa mais status para os delegados, com estrutura montada em sua quase totalidade no Plano Piloto de Brasília e cujo trabalho envolve investigações de crimes mais complexos, contando com mais recursos materiais e humanos - apenas três das 15 unidades do DPE mantêm regime de plantão policial (Delegacia de Atendimento à Mulher, que fica na Asa Sul, Delegacia da Criança e Adolescente I, que fica na Asa Norte, e Delegacia da Criança e Adolescente II, a qual fica em Ceilândia). Já os *outros departamentos* envolvem atividades de investigação ainda mais específicas, consideradas estratégicas e concentradas no denominado Departamento de Atividades Especiais, assim como órgãos de atividade meio, como corregedoria, inteligência, academia de polícia, gestão de pessoas, gestão de recursos materiais, além da própria direção geral da PCDF - a maioria dos cargos nesses

departamentos são comissionados e parecem representar mais status e bem-estar a seus ocupantes dentro da organização. O relatório de auditoria do TCDF, emitido no bojo do processo n.º 11461/13, registra a inadequação da distribuição de recursos materiais e humanos entre as unidades da PCDF, inclusive fazendo uma comparação entre as precariedades de algumas delegacias do DPC em relação ao DPE (vide anexo II, item 2.2.1).

Considerando a estrutura organizacional espalhada por todo o território, inseriu-se a variável Tempo de Deslocamento para verificar se a distância entre residência e local de trabalho poderia influenciar a percepção de justiça dos delegados sobre a distribuição dos postos de trabalho. Os resultados apontam que quanto maior é o tempo de deslocamento para o trabalho, menos os delegados enxergam justiça na dimensão distributiva ($r = -0,206^{**}$). Nesse aspecto, os delegados enxergam o resultado da distribuição da alocação funcional como mais injusto, considerando o que cada um investe na relação de trabalho (Adams, 1963), refletindo o sentido mais visível da Justiça Distributiva guiada pela equidade: Se todos fazem a mesma coisa, por que alguns parecem receber melhores recompensas quanto a sua alocação?

Em relação às variáveis tempo de serviço e idade, a primeira apresentou correlação positiva com Justiça Distributiva ($r = 0,251^{***}$) e Justiça de Procedimentos ($r = 0,368^{**}$), enquanto que a segunda, da mesma forma, correlacionou-se com Justiça Distributiva ($r = 0,185^{**}$) e Justiça de Procedimentos ($r = 0,398^{***}$). Esses resultados são harmônicos com as percepções de justiça apresentadas por aqueles que ocupam cargo em comissão, variável que também se correlaciona em sentido negativo com tempo de serviço ($\rho = -0,322^{***}$) e idade ($\rho = -0,202^{**}$), onde o código para quem ocupa cargo em comissão é 1 e para quem não ocupa é 2, i.e., quanto mais idade e tempo de serviço, mais os delegados ocupam cargos em comissão, logo, parece adequado afirmar que aqueles que tem mais tempo de carreira e idade vão acompanhar a tendência da correlação apresentada entre cargo em comissão e percepção

de justiça. Outro ponto importante tem a ver com a correlação em sentido direto entre valores de abertura à mudança e as variáveis Tempo de Serviço ($\rho = 0,257^{**}$) e Idade ($\rho = 0,289^{**}$), i.e., quanto mais velhos e mais antigos nas carreiras, os delegados apresentam mais valores de abertura à mudança, livres de ansiedade, e que por isso os levariam a se preocupar menos com aspectos de justiça, apresentando uma percepção mais positiva desse fenômeno.

A variável Importância da Lotação apresentou correlação em sentido negativo com a variável Justiça de Procedimentos ($r = -0,178^*$), i.e., quanto mais os delegados entendem a alocação funcional como um recurso importante, menos justos eles percebem os mecanismos utilizados para a distribuição. Nesse aspecto, registra-se que, aparentemente, não há critérios bem definidos ou informados na tomada de decisão sobre a alocação funcional dos delegados dentre os 600 postos existentes, assim como não existe um procedimento formal para tanto, o que pode deixar os delegados em dúvida sobre a presença dos requisitos de justiça procedimental estabelecidos por Leventhal (1980).

O último resultado relevante sobre variáveis organizacionais e demográficas, com justiça organizacional, foi a correlação entre Sexo e Justiça Interacional, a qual apontou que os homens percebem mais Justiça Interacional do que as mulheres, i.e., os homens percebem mais positivamente a interação com os superiores. Isso pode refletir aspectos de uma organização onde os homens são a grande maioria e as mulheres podem se sentir menos prestigiadas no que tange às relações interpessoais com os tomadores de decisão. Importante registrar que os resultados de diferenças entre médias de valores, as mulheres apresentaram mais valores para o conjunto Conservação, cujas metas motivacionais são guiadas pela Evitação de Ansiedade e por isso pode gerar menor percepção de justiça organizacional (Bos, 2001; De Cremer, 2010; Enoksen & Sandal, 2015). Discutidas e interpretadas as 57 correlações significativas do estudo, passa-se à análise dos resultados referentes às diferenças entre grupos.

Diferença entre Grupos para Valores Individuais

Para a comparação das médias entre grupos, com objetivo de encontrar indícios de validade das diferenças entre as médias registradas na Tabela 19, foram utilizados os testes *t* e ANOVA, iniciando-se com os valores individuais de segunda ordem, onde constatou-se haver diferença significativa entre as médias dos homens e mulheres em relação ao conjunto de valores de Conservação, onde as mulheres apresentaram média mais alta. Isso significa que as mulheres apresentam mais metas motivacionais voltadas para a conformidade, segurança, preservação de práticas e costumes, com estabilidade e manutenção do status quo, assim como podem estar mais atentas aos aspectos de justiça organizacional, uma vez que essas metas motivacionais são permeadas pela necessidade de evitação de riscos e ameaças. Nesse mesmo sentido, as mulheres apresentaram maior média para o valor de Humildade, em que parecem manter metas motivacionais de aceitação de sua posição dentro do grupo para evitar riscos e mudanças. Essas diferenças são previstas por Schwartz (comunicação pessoal, pós 2006 e antes de 2012), o qual, com base em teorias que psicológicas e sociológicas, encontra razões para que as mulheres sejam mais atentas a valores de conformidade e segurança, quer porque evoluíram assim, quer por que assumem um papel social que lhes é ensinado, ou porque são mais tendentes a focar em aspectos sociais e em relacionamentos, enquanto o homem é mais individualista. O autor apresenta dados da Pesquisa Social Europeia de 2002-03, onde confirma correlação positiva entre valores de segurança e o sexo feminino.

Em relação ao valor Segurança Pessoal, há indícios de média maior para os homens, sugerindo que eles podem ser mais preocupados com a segurança própria e das pessoas que lhes são próximas, como familiares (Schwartz et al., 2012) do que as mulheres. Talvez isso tenha a ver com o papel de proteção masculina, que ganha corpo pelo fato de serem policiais. Vale enfatizar que esse resultado não significa que as mulheres não se preocupam com segurança pessoal, apenas que, na amostra da pesquisa, os delegados apresentaram uma média

maior nessa variável. Esse resultado também não conflita com o achado discutido no parágrafo anterior, uma vez que a o valor Segurança Pessoal tem como foco social a própria pessoa, enquanto que os demais valores do conjunto Conversação tem por foco social a preocupação com os outros, por isso as mulheres delegadas tiveram média maior nesse conjunto, confirmando a teoria e achados de Schwartz na Pesquisa Social Europeia 2002-03 (comunicação pessoal, pós 2006 e antes de 2012).

O grupo dos homens também apresentou mais valor de Benevolência Dependência do que as mulheres, acompanhando o resultado da correlação entre essas variáveis. Essa diferença representa indícios de que os homens carregam meta motivacional mais forte no sentido de serem pessoas com quem família e amigos podem contar e confiar (Schwartz et al., 2012). Pode ser que o ambiente profissional incentive essa moldagem axiológica, uma vez que os delegados parecem ter maior participação em grupos de amizade e de interesses comuns dentro da polícia onde, em um sistema de trocas sociais, pode se revelar proveitoso ocupar a posição de alguém com quem os outros podem contar. Por outro lado, em harmonia com a previsão de que os homens são mais centrados em si, eles tiveram maior média do que as mulheres para Segurança Pessoal, i.e., preocupam-se mais com a própria saúde e segurança em seu ambiente imediato.

Em relação ao valor Autodireção de Ação, os homens também apresentaram média maior do que as mulheres, e isso corrobora a correlação encontrada entre essas variáveis, assim como as teorias e dados já mencionados, onde o homem é imbuído de mais metas motivacionais de independência (Schwartz, comunicação pessoal, após 2006 e antes de 2012).

Por fim, a última diferença significativa entre homens e mulheres foi em relação ao valor Poder Domínio, cuja meta motivacional é se defender de riscos e incertezas, assim como alcançar sucesso pessoal por meio da influência e controle sobre pessoas (Schwartz et al., 2012). Nesse aspecto, as mulheres delegadas apresentaram média maior do que os delegados,

ilustrando possivelmente a necessidade de se imporem em um ambiente profissional masculinizado (conforme já consignado, as mulheres representam aproximadamente 20% do número de delegados na PCDF, proporção que se refletiu na amostra).

Em relação aos grupos divididos por grau de instrução, aqueles delegados com pós-graduação apresentaram médias maiores para o conjunto de Abertura à Mudança e também para o valor de Estimulação. De acordo com Schwartz (comunicação pessoal, pós 2006 e antes de 2012), isso representa abertura intelectual, desejo por independência e autonomia (Abertura à Mudança), com quebra de paradigmas em busca de desafios e novidades (Estimulação). Vale ressaltar que 69% dos respondentes informaram grau de escolaridade com pós-graduação, assim como que houve correlação significativa entre tempo de serviço e Autodireção de Pensamento, Ação, e Realização, indicando que os delegados desejam atingir essas metas motivacionais com o passar do tempo, fazendo isso, também, por meio de aperfeiçoamento intelectual.

Quanto ao regime de trabalho, os delegados que trabalham no expediente apresentaram maior média para o conjunto de valores de Autotranscedência em relação aos delegados de plantão, assim como para o valor Universalismo Compromisso, pertencente àquele conjunto. Isso significa que os delegados do expediente possuem mais metas motivacionais voltadas para a igualdade, justiça social e bem estar de todas as pessoas. O principal aspecto a ser levantado na interpretação dessa diferença tem a ver com o conteúdo do trabalho policial prestado por aqueles que estão no plantão em relação aos demais. Quando no plantão, o delegado de polícia exerce o papel de autoridade policial legalmente constituída para decidir de imediato sobre toda e qualquer prática de crime ou suspeita, i.e., quando qualquer agente (policiais civis, militares, rodoviários, fiscais, agentes de trânsito, seguranças particulares, etc) se depara com uma situação criminal, ele deve apresentar a situação ao delegado de plantão da respectiva área geográfica, ao qual cabe decidir o que será feito

(liberação, fiança, prisão, etc). Isso significa decidir sobre uma série de crimes graves, mas, também, sobre diversas situações que são mais um problema sócio-econômico do que criminal, como a prisão de uma mãe que furta uma mortadela para alimentar os filhos, ou um pai preso por desacato por ver o filho sofrer em uma fila de hospital. Dentro desse contexto, onde a lei deve prevalecer independentemente de circunstâncias sócio-econômicas, talvez o delegado acabe se afastando dos valores de Autotranscendência, uma vez que não tem condições de desenvolvê-los (Schwartz, 2011). Por outro lado, o pessoal do expediente não vivencia diuturnamente essas realidades, normalmente trabalha-se com o papel gerado pelos delegados do plantão, sem a presença do preso, familiares, policiais militares, imprensa e advogados, ou seja, sem a pressão de ser a autoridade policial executora de prisões. Outro aspecto que pode ser relevante para o resultado, na mesma linha da diferença já apontada, é que boa parte dos respondentes do regime de expediente trabalham em outros departamentos (que não o DPC e DPE), em atividades meio (assessorias, academia de polícia, departamentos de administração de recursos materiais e humanos, etc) ou em atividades policiais muito especializadas (inteligência policial e operações especiais), muitos dos quais no chamado "regime administrativo", o que pode gerar ainda mais espaço para o desenvolvimento de metas motivacionais que objetivem a justiça social, igualdade e bem estar de todos. Ainda sobre o regime de trabalho, os delegados de plantão apresentaram média maior do que os delegados do expediente sobre o valor Tradição, o que sugere que eles prezam por manutenção do status quo, práticas e costumes, assim como buscam segurança e sentem necessidade de evitar riscos e ameaças, por isso, são mais suscetíveis à ansiedade causada por incertezas, levando-os a prestar mais atenção sobre questões de justiça organizacional (Bos, 2001; De Cremer, 2010; Enoksen & Sandal, 2015). Essa preferência axiológica ajuda a explicar a baixa percepção de justiça organizacional dos delegados de plantão, em relação aos do expediente, observada tanto nas correlações quanto na diferença entre grupos.

Em relação à variável departamento, houve diferença significativa entre as médias para o conjunto de segunda ordem Conservação, onde os delegados que trabalham no DPE apresentaram média maior do que aqueles que trabalham em outros departamentos, indicando que tais profissionais são mais preocupados na evitação de riscos e mudanças, com manutenção do status quo, práticas e costumes, assim como com mais metas de conformidade e humildade, do que o pessoal dos demais departamentos, resultado que é harmônico à menor percepção de justiça por parte dos delegados do DPE em relação aos delegados dos outros departamentos. Por outro lado, o pessoal dos outros departamentos apresentaram mais metas de Poder Domínio, indicando que buscam segurança por meio da dominação de pessoas, podendo refletir o fato de estarem mais ligados à gestão superior da organização, em atividades meio.

Tendo como filtro a ocupação de cargo em comissão, houve diferença significativa na média dos delegados que ocupam cargos comissionados em relação aos demais, no que se refere aos valores de Autodireção de Pensamento, Autodireção de Ação, pertencentes ao conjunto de Abertura à Mudança, e Universalismo Compromisso, pertencente ao conjunto Autotranscendência. Cumpre destacar que na amostra o número de cargos comissionados é maior do que o número de delegados que não ocupam tais cargos. Essa proporção parece refletir a realidade da PCDF em relação à falta de efetivo, uma vez que existem 600 postos para delegados de polícia, no entanto, na época da pesquisa havia apenas 320 delegados na ativa (19 dos quais cedidos para ocupar cargo em outros órgãos do governo), de forma que a maioria desses acabam assumindo postos comissionados decorrentes da estrutura organizacional (como delegados-chefe, adjunto, diretores de divisão, assessores, etc.). Os cargos comissionados são na maioria ocupados por delegados mais antigos (houve correlação significativa entre cargo em comissão e tempo de serviço) e na maioria referem-se a cargo de chefia, onde os ocupantes são hierarquicamente superiores aos demais policiais e assim

acabam tendo maior liberdade de pensamento e ação, definindo a política de trabalho em suas unidades e tomando as principais decisões de gestão e de atividade fim. Os delegados comissionados também apresentaram maior média para o valor Universalismo Compromisso, sendo que a interpretação é a mesma exposta no parágrafo anterior, i.e., a atividade que envolve os cargos em comissão afasta esses delegados das questões mais conflitantes com justiça social e igualdade, motivo pelo qual possuem melhores condições de desenvolver e priorizar tais metas, já que conseguem exercê-las (Schwartz, 2011).

Diferenças entre Grupos para Percepções de Justiça Organizacional

Em relação à justiça organizacional, as variáveis regime de trabalho, cargo em comissão e departamento, apresentaram diferenças significativas de média em seus grupos. Os delegados que trabalham em regime de expediente apresentaram maior média para Justiça Distributiva ($M = 3,11$; $DP = 1,12$), valor considerado mediano conforme critérios já descritos, do que os delegados do plantão ($M = 2,28$; $DP = 1,14$), valor considerado médio para baixo. Essa diferença aponta para a maior percepção de justiça pelo pessoal do expediente sobre o *resultado* da distribuição do recurso alocação funcional dentre os postos de trabalho, tendo como referência a equidade (Adams, 1963). Ressalta-se que, apesar de terem uma média maior do que o pessoal do plantão, isso não implicou em alta percepção de justiça para os delegados do expediente, considerando a escala do tipo Likert de cinco pontos da EPJO. Nesse ponto, por uma questão de economia e objetividade, cabe apenas enfatizar os principais aspectos do cenário já descrito na interpretação das correlações referentes às diferenças entre o regime de expediente e plantão. Quanto à Justiça de Procedimentos, os delegados do regime de plantão também enxergam menos justiça ($M=2,00$; $DP= 0,78$) do que o pessoal do expediente ($M=2,35$; $DP= 0,92$), isso pode ocorrer porque os delegados de expediente, diante das circunstâncias de trabalho já descritas, podem se sentir mais ouvidos

assim como possuem mais oportunidades e proximidade para questionarem ou participarem de alguma decisão tomada, de forma a se sentirem mais influentes na decisão final (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980). Vale ressaltar que ambos os grupos registram percepção de Justiça de Procedimentos considerada, conforme critérios acima, baixa (plantão) e média para baixa (expediente). Quanto à Justiça Interacional também houve diferença entre os grupos, onde os delegados de plantão registraram menor percepção de justiça, considerada mediana, ($M=3,05$, $DP= 1,03$) do que o pessoal do expediente ($M=3,63$, $DP= 1,00$), considerada média para alta. A circunstância já colocada sobre o isolamento imposto pela jornada de trabalho aos delegados plantonistas também pode influenciar no grau de interação entre eles e os tomadores de decisão, onde muitas vezes a comunicação é realizada por forma escrita ou por meio de funcionários auxiliares.

Em relação à variável cargo em comissão, também foi encontrada diferença entre os grupos, tanto para Justiça Distributiva, quanto para Justiça Procedimental e Interacional, onde os delegados que ocupam cargo em comissão enxergam mais justiça nos três aspectos (vide tabela 20). Além da tendência egocêntrica (Greenberg, 1987), uma vez que aqueles que ocupam cargo em comissão possuem melhores condições de trabalho, status e prestígio do que os demais, vale destacar o registro de Mendonça (2003), para a qual a natureza do cargo de chefia no serviço público, que é um cargo de confiança e não apenas de atividade técnica, leva o seu ocupante a se sentir envolvido com a estrutura da organização e com a ideologia político-partidária da situação, portanto, com tendência de enxergar mais justiça organizacional. Outro ponto a ser destacado é a correlação significativa entre a variável cargo em comissão e os valores de Autoproteção, onde os delegados que não possuem cargo em comissão possuem mais metas motivacionais de Autoproteção, sendo, portanto, mais preocupados com aspectos de justiça organizacional diante da incerteza sobre a divisão do recurso (Bos, 2001; De Cremer et al., 2010; Enoksen & Sandal, 2015).

Em relação à variável departamento, a análise de variância unidirecional apontou haver efeito sobre as médias de percepção de justiça distributiva e Justiça de Procedimentos. Conforme detalhado no capítulo de resultados, os testes *post hoc* apontaram que os delegados que trabalham em *outros departamentos* enxergam mais Justiça Distributiva e Justiça de Procedimentos do que os delegados que trabalham no DPC e DPE. Esse cenário parece se ajustar às circunstâncias já delineadas anteriormente, em que os *outros departamentos* representam melhores condições de trabalho, status e prestígio para os delegados, havendo a tendência de enxergarem mais justiça na distribuição do recurso alocação funcional. Outro ponto importante e que deve ser destacado é que dos 43 respondentes da amostra que fazem parte dos outros departamentos, 37 informaram ocupar cargo em comissão, portanto, com tendência de avaliar mais positivamente os aspectos de justiça. Por fim, destaca-se que a percepção de Justiça Distributiva é mediana para o DPC e para DPE, enquanto é média para alta para os *outros departamentos*. Com relação à Justiça de Procedimentos, a percepção é média para baixa para DPC e DPE, sendo mediana para os *outros departamentos*.

Análises de Predição entre Valores Individuais e Percepções de Justiça Organizacional

Em resposta à questão investigada, os resultados apontam indícios de que os valores individuais do conjunto Conservação predilecionam a percepção de Justiça Distributiva, explicando 4,3% da variância em sentido reverso ($\beta = -0,52$), assim como a percepção de Justiça de Procedimentos, explicando 6,8% da variância, também em sentido reverso ($\beta = -0,65$). O conjunto de Abertura à Mudança, por sua vez, predileciona em sentido direto ($\beta = 0,37$), explicando 2,2% da variância, a percepção de Justiça Interacional dos delegados de polícia da PCDF, sobre a distribuição do recurso alocação funcional. Esses achados são consonantes com a previsão teórica de que valores individuais influenciam as percepções de justiça das pessoas (Crawshaw et al., 2013; Feather, 1994; Leventhal, 1980; Schminke et al.,

2014; Tyler & Lind, 1992), no entanto, apontaram para uma relação em sentido diferente do previsto na hipótese 01, onde se esperava que os delegados com preferências motivacionais de Conservação iriam enxergar mais justiça na distribuição da locação funcional, em relação aos delegados com preferências motivacionais por Abertura à Mudança (Fischer & Smith, 2006; Mendonça, 2003). Nesse cenário exploratório, a ponte da incerteza revelou-se ponto de conexão entre os construtos estudados, valores individuais e percepções de justiça, transportando substrato teórico e empírico para a explicação desses resultados. Efetivamente, de acordo com Colquitt e Zipay (2015), a literatura aponta a incerteza como o principal motivo pelo qual as pessoas se questionam sobre justiça organizacional. Ao refinarem a teoria dos valores individuais, Schwartz et al. (2012) adicionaram ao círculo motivacional as raízes mais abstratas do construto, fundadas na ansiedade decorrente de incerteza, dimensão composta pelos denominados valores de Autoproteção, baseados em ansiedade, versus Crescimento, livres de ansiedade (Schwartz, 2009). Conforme Figura 1, tais conjuntos englobam, respectivamente, valores de Conservação e Autopromoção versus Abertura à Mudança e Autotranscendência. Bos (2001), relata estudos onde as pessoas passam a prestar mais atenção à justiça organizacional, principalmente justiça procedimental (incluindo-se a interacional), quando estão em situação de incerteza. Enoksen e Sandal (2015) registram estudo em que valores baseados em ansiedade exercem força preditora sobre percepções de justiça organizacional. Aparentemente, os delegados estão incertos sobre a distribuição do recurso alocação funcional na PCDF, condição que se reflete em baixas médias de percepção de Justiça Distributiva (Adams, 1963) e de Procedimentos (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980). Esse cenário pode gerar dúvidas sobre os delegados, em relação à posição ocupada dentro da organização (De Cremer et al., 2010), motivo pelo qual passam a prestar mais atenção aos *procedimentos* que definem aquele resultado, para saberem se podem confiar nos tomadores de decisão (Bos, 2001). Por outro lado, os procedimentos para tomada

de decisão também foram avaliados como injustos, sendo que as correlações sugerem que os delegados que possuem mais valores de Conservação são os que menos enxergaram justiça, tanto de procedimentos quanto distributiva. Esse efeito revelou-se harmônico com os resultados da regressão, onde encontraram-se indícios de que os valores de Conservação explicam, em sentido reverso, 6,8% da variância de Justiça de Procedimentos, e 4,3% da Justiça Distributiva. Essa relação de predição parece revelar indícios de validade da hipótese de que os delegados com valores de Conservação, exatamente pelo fato de buscarem a evitação de riscos e ameaças, são os mais atentos ao cenário de incerteza envolvendo a distribuição dos postos de trabalho dentre os delegados de polícia, motivo pelo qual, são os que mais registram baixas percepções de justiça organizacional, em suas dimensões distributiva, i.e., referente ao resultado final da alocação, e de procedimentos, que recai sobre os mecanismos e critérios utilizados para a definição desses resultados. Por que foi removido para o outro lado da cidade, se produzia bem em uma delegacia mais próxima de casa? Por que um delegado mais novo ocupa um posto mais importante do que o delegado mais antigo, sendo ambos competentes? Por que foi designado para trabalhar no plantão do DPC, se gostava e trabalhava bem no expediente do DPE? Os resultados aqui discutidos desenham indícios de que, tais questionamentos, são mais presentes nas avaliações dos delegados que possuem preferência motivacional por valores de Conservação, onde a preocupação de evitar incertezas pode levá-los a ter um olhar mais criterioso sobre os aspectos de justiça organizacional (Bos, 2001; De Cremer, 2010; Enoksen & Sandal, 2015; Schwartz 2009; Schwartz et al., 2012; Torres et al., 2016).

O conjunto de valores de Abertura à Mudança, por sua vez, exerceu 2,2% de predição sobre a variável Justiça Interacional, em direção direta ($\beta = 0,37$), isso sugere que os valores voltados a metas individuais, focados em novidades e mudanças como oportunidades e desafios a serem vencidos, em vez de riscos a serem evitados, ajudam na determinação da

percepção de Justiça Interacional dos delegados. Aparentemente isso pode ser explicado pela menor incerteza envolvendo esse aspecto de justiça, refletida pela melhor avaliação dentre as três dimensões do construto (considerada de média para alta) para a amostra de delegados, enquanto que as demais tiveram avaliação mediana ou abaixo da média, i.e., no geral, e aí incluindo os delegados que possuem valores de Conservação, a Justiça Interacional foi razoavelmente avaliada, sugerindo que os tomadores de decisão na PCDF possuem razoável habilidade no trato com seus subordinados, mantendo uma relação interpessoal baseada no respeito e urbanidade, dando explicações e informações quando solicitados. Diminuída a incerteza sobre o construto avaliado, sobressai-se a percepção positiva daqueles que possuem valores de Abertura à Mudança. Resultado que confirma, ainda, o caráter sinoidal do contínuo circular de Schwartz (1992), Schwartz et al. (2012) e Torres et al. (2016).

Por fim, antes de entrar na discussão dos resultados secundários, mister registrar que não foram encontrados indícios de validade da hipótese 02, no entanto, voltando-se às análises e índices obtidos, é possível observar traços de harmonia com os resultados significativos alcançados, onde os valores de Autotranscedência manteriam correlação e predição em sentido direto com as percepções de justiça, enquanto que o conjunto de valores de Autopromoção manteriam sentido reverso. Isso seria consonante com os estudos de Lipponenn et al. (2004), onde pessoas com metas motivacionais voltadas à Autopromoção se atentam mais aos aspectos de justiça organizacional, uma vez que se preocupam com sua posição dentro do grupo organizacional. Talvez em amostra com maior poder, i.e., com número maior de participantes, seja possível encontrar o grau de significância adequado.

Resultados Secundários de Predição

Considerando as variáveis organizacionais e demográficas, às quais foram inseridas no modelo de regressão por meio de método *stepwise*, a ocupação de cargo em comissão explica 25% da variância da Justiça Distributiva em relação direta, enquanto que o tempo de deslocamento, de casa para o trabalho, agrega ao modelo 3,2% de explicação da variância, em sentido reverso, e a variável importância da alocação funcional agrega mais 2,8% de explicação da variância de Justiça Distributiva, também em sentido reverso. Em relação à ocupação de cargo em comissão reporta-se à discussão das diferenças entre grupos para percepção de justiça organizacional. Quanto à variável tempo de deslocamento, os resultados indicam que os delegados consideram como fator relevante para a construção da percepção de Justiça Distributiva, assim como a importância que informam dar à alocação funcional.

Em relação à percepção de Justiça de Procedimentos, exerceram poder preditivo as variáveis idade, a qual explica 15,3% da variância em sentido direto, assim como o cargo em comissão, que agregou ao modelo 6,5% de explicação da variância. Isso sugere que a idade do delegado influencia sua percepção de justiça de procedimentos. Esse resultado é harmônico aos achados referentes às correlações entre os valores de Abertura à Mudança, Justiça de Procedimento, e as variáveis idade e tempo de serviço. Quanto à variável cargo em comissão, remete-se às razões já consignadas acima.

Em relação à Justiça Interacional, a variável cargo em comissão contribuiu para a explicação de 6% da variância, enquanto que sexo explicou 3,3%. Sobre os cargos em comissão, socorre-se novamente à explicação já registrada acima, enquanto que, sobre sexo, provavelmente diante do caráter masculinizado da organização policial, onde os homens ocupam os principais cargos, eles acabam tendo maior contato, acesso a informações e justificativas sobre as decisões do que as mulheres.

Considerações finais, limitações e agenda futura

Como explica Schwartz (1994), existe um critério crítico para definir a diferença entre valores humanos universais: a meta ou objetivo motivacional. É preciso considerar as metas de cada um, ou de cada conjunto, para encontrar o conteúdo dos 19 tipos de valores de primeira ordem, ou dos valores de ordem superior. E a pergunta que se faz é: Existe algum valor individual cuja meta motivacional é a injustiça? A resposta é negativa, pelo menos tendo por lente a teoria dos valores de Schwartz (1992), pois o sistema de valores individuais embasa a avaliação de certo ou errado, justo ou injusto, de forma distinta para cada pessoa, a qual pode ser mais conservadora ou mais aberta à mudança, mais preocupada com a autotranscendência ou autopromoção, mas ainda assim, crente no que lhe parece ser o justo. Dessa forma, conhecer os valores individuais dos funcionários, assim como sua relação com outros construtos relevantes para a Psicologia Organizacional, como a percepção de justiça organizacional, consubstancia-se em uma estratégia adequada para o desenvolvimento das organizações, uma vez que joga luz ao aspecto ora mencionado: quem são as pessoas que formam a organização e como enxergam o mundo organizacional? É por meio desse conhecimento, agregado a outros obviamente, que as organizações poderão agir e estabelecer suas políticas em consonância com o que buscam os funcionários, elevando o nível da troca social e gerando benefícios para todos envolvidos. É nesse sentido que a presente pesquisa, que teve caráter essencialmente exploratório, buscou contribuir para o estudo sobre os valores humanos individuais, assim como para a justiça organizacional, encontrando resultados que infirmaram o sentido das hipóteses levantadas, no entanto, limpam um pouco mais a trilha entre valores individuais e justiça, aberta por meio da floresta da incerteza (Bos, 2001; De cremer et al., 2010; Enoksen & Sandal, 2015, Lipponen et al., 2004).

A presente pesquisa oferece contribuição relevante para o estudo dos valores individuais e justiça organizacional, apoiando a relação entre os construtos por meio da

dimensão formada pelos valores de Auto-expansão versus Evitação de Ansiedade. Também soma aos estudos de valores e justiça no Brasil, em especial para instituições públicas e policiais, podendo servir de espelho para a compreensão desses fenômenos em organizações com estrutura semelhante.

No caso da organização estudada, os resultados apontam para a necessidade de intervenções no sentido de melhorar os mecanismos com que o recurso alocação funcional é distribuído, assim como o resultado final da distribuição e a interação entre os tomadores de decisão e seus subordinados. Isso ganha maior relevância ao se considerar os efeitos da percepção de justiça organizacional sobre o comportamento dos empregados, tornando-se urgente pelo fato de que os valores de Conservação, variável com poder preditivo sobre as percepções de Justiça Distributiva e Justiça de Procedimentos, assim como de Autopromoção, representam metas de evitação de ansiedade, sendo predominantes entre os delegados da PCDF. Assim, algumas intervenções parecem ser adequadas: a) treinamento do corpo gerencial para melhoria das interações com os demais colegas, assim como sobre a importância de manter imparcialidade, consistência, possibilidade de revisão, moralidade e precisão em suas tomadas de decisão; b) Envolvimento dos delegados não comissionados no processo de tomada de decisão, assim como na construção de mecanismos e critérios formais para a distribuição do recurso organizacional estudado; c) Campanhas de comunicação por diversos meios, intranet, carta, reuniões, seminários, sobre a questão da alocação funcional, permitindo-se a manifestação de delegados com diferentes opiniões e status; d) Implementação de uma cultura organizacional de justiça na alocação funcional, com envolvimento da cúpula e demais delegados.

Diante de limitações percebidas durante a pesquisa, sugere-se para os estudos futuros a adoção, também, de abordagem qualitativa, para um diagnóstico mais acurado sobre a realidade empírica estudada. Outro ponto é o aprofundamento da análise da relação entre

valores humanos individuais e justiça organizacional, inserindo-se como variável de estudo a incerteza dos funcionários sobre a distribuição do recurso de interesse. Também parece importante inserirem-se outras variáveis demográficas no estudo, de forma a desenhar-se um apanhado mais geral sobre as circunstâncias de vida pelas quais passam os respondentes (Schwartz, 2011), como número de dependentes, estado civil, postos já ocupados dentro da organização, etc. Além disso, havendo alguma mudança na organização, no sentido de se estabelecerem critérios formais para distribuição da alocação dos delegados nos postos de trabalho, torna-se pertinente avaliar os efeitos sobre suas percepções de justiça por meio de nova pesquisa, incluindo-se as demais variáveis já mencionadas, valores individuais e incerteza.

Por fim, encerrando-se o esforço científico, embora os resultados sobre valores de Autotranscendência e Autopromoção não apontaram evidências de influência sobre a percepção de Justiça Organizacional, nem mesmo correlações significativas, ambas variáveis apresentaram a maior parte das correlações em sentido consonante com os demais achados da pesquisa. Sugere-se que estudos futuros contemplem outras instituições de polícia civil, de forma a aumentar o poder da amostra e quem sabe conseguir índices adequados para as relações entre essas variáveis.

Referências

- Adams, J. S., Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164.
- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Allport, G.W., Vernon, P.E., & Lindzey, G. (1960). *Study of values. Manual and test booklet*. Boston: Houghton Mifflin.
- Arbuckle, J. L. (2009). *Amos™ 18 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Assmar, E. M. L. A. (1997). Experiência de injustiça na vida diária: uma análise preliminar em três grupos sociais. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, 10(2), 1997.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. 18(3), 443-453.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: strength and structure of relations. *Personality Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-1220.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246. doi:10.1037/0033-2909.107.2.238
- Beuren, I. M., & Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*. 31(3), 53-72.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: communication criteria of fairness. Em: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. & Bazerman, M.H. (Eds). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, Ct: Jaipress.
- Bies, R.J., & Shapiro, D.L. (1987). *Interacional Fairness Judgments: The influence of causal accounts*. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Bortollato, A. L., Jr. (2014). Hierarquia de valores de alunos de ciências contábeis. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo.
- Browne, M. W., & Cudek, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA, Sage.

- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, J. A., & Zapata, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 75-99.
- Corradi, A. A., Alfinito, S. (2010). Contato Intergruppal: conflito realístico, privação relativa e equidade. Em: Torres, C. V., & Neiva, E. R. *Psicologia Social: Principais Temas e Vertentes* (pp. 262-286). Porto Alegre: Artmed.
- Crawshaw, J.R., Cropanzano, R., Bell, R., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904.
- Cropanzano R., & Folger, R. (1989). Referent Cognitions and Task Decisions Autonomy: Beyond Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293-299.
- De Cremer, D., Brockener, J., Fischman, A., Dijke, M., Olffen, W., & Mayer, D. M. (2010). When do procedural fairness and outcome fairness interact to influence employees' work attitudes and behaviors? The moderating effect of uncertainty. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 291-304.
- Deutsh, M. (1975). Equity, equality, and need, what determines which value will be used as the bases of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Enoksen, E. (2016). Perceived discrimination against immigrants in the workplace: Influence of personal values and organizational justice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 66-80.
- Enoksen, E., & Sandal, G. (2015). Anxiety-Based Personal Values and Perceived Organizational Justice. *Social Justice Research*, 28(4), 479-492.
- Feather, N. T. (1996). Values, deservingness, and attitudes toward high achievers: Research on tall poppies. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The Ontario symposium: The psychology of values* (Vol. 8, pp. 215–251). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Feather, N. T. (1999). *Values, achievement, and justice: Studies in the psychology of deservingness*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Feather, N.T. (1994). Human values and their relation to justice. *Journal of Social Issues*, 50(4), 129-151.
- Fild, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Canada: Transcontinental Printing Inc.
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 41(4), 431-441.

- Fischer, R., & Smith, P.B. (2004). Values and organizational justice: Performance and seniority-based allocation criteria in UK and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(6), 669–688.
- Folger, R. (1977). *Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of "Voice" and Improvement on Experienced Inequity*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108-119.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. California: Thousand Oaks.
- Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: beyond theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293-299.
- Gomide, S.J. (1999). Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the mean justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.
- Günter, H. (2011). Métodos de pesquisa em psicologia social. Em C. V. Torres & E. R. Neiva (Eds). *Psicologia social principais temas e vertentes*. Porto Alegre: Artmed.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An independent validation using Rokeach Values Survey. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 15(4) 417-433.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Hartcourt, Brace & World.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55. doi:10.1080/10705519909540118
- Huang, L., & Huang, W. (2016). Interacional justice and employee silence: The roles of procedural justice and affect. *Social Behavior and Personality*, 44(5), 837-852.
- Kanan, L.A., & Zanelli, J.C. (2012). Tratamento, respeito, direitos e sensibilidade: o fenômeno "justiça organizacional" no contexto universitário sob a perspectiva de docentes gestores. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 5(2), 251-276.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Laros, J. A. (2012). O uso da Análise Fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In: L., Pasquali. (Org.). *Análise Fatorial para pesquisadores*. (v.1. pp. 141-160). 1Ed. Brasília: LabPAM Editora.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Em: Gergen K., Greenberg, M., & Willis, R.

- (Orgs.). *Social exchange: New advances in theory and research*. New York: Plenum Press, 27-55.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: a theory of allocation preferences. Em: Mikula, G. (Ed.) *Justice and Social Interaction*. New York: Springer-Verlag, 121-145.
- Marôco, J. (2011), *Análise Estatística com o SPSS Statistics, 5ª edição*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, S. (2000). The differing of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, New York, 43(4), 738-749.
- Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: O impacto dos valores e da justiça*. 2003. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília.
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.
- Mikula, G. (1980). *Justice and Social Interaction: experimental and theoretical contributions from psychological research*. New York: Springer-Verlag.
- Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa* (3ª ed). (2009). Rio de Janeiro: Editora Moderna Ltda.
- Mourão, R. G. V. (2009). *O impacto da percepção de justiça organizacional no bem-estar pessoal do trabalhador*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Católica de Brasília.
- Muthén L, & Muthén B. O (1998-2012). *Mplus User's Guide. 7th Ed*. Los Angeles, CA: Muthén and Muthén.
- Olsen, J.E. (2015). *Societal values and individual values in reward allocation preferences*. *Cross Cultural Management*, 22(2), 187-200.
- Pantoja, M.J., Porto, J.B, Mourão, L., & Borges-Andrade, J.E. (2005). Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(2), 255-265.
- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça Organizacional e Bem-Estar Pessoal nas Organizações. *Estudos*, Goiânia. 36(1/2), 95-115.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rego, A. (2001). *Percepções de Justiça - estudos de dimensionalização com professores do ensino superior*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.

- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 255-277.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: Free Press.
- Ros, M. (2006). Psicologia social dos valores: Uma perspectiva histórica. In M. Ros & V. V. Gouveia (Eds.), *Psicologia social dos valores humanos. Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 23-54). São Paulo: Senac.
- Santos, L. B. (2016). Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional como componente de compatibilidade indivíduo-organização percebida e sua influência em intenção de saída. Tese de Doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Schminke, M., Arnaud, A., & Taylor, R. (2014). Ethics, values, and organizational justice: individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics*, 130, 727-736.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2009). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. Em M. Mikulincer & P. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (pp. 221-241). Washington, DC: American Psychological Association Press.
- Schwartz, S. H. (2011). Studying values: Personal adventure, future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 307-319.
- Schwartz, S.H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Smith, P.B.; Bond, M.H; & Kagitçibasi, C. (2006). *Understanding Social Psychology Across Cultures: Living and working in a changing world*. London: Sage (Parte 1).
- Taylor, D. M., & Moghaddam, F. M. (1994). *Theories of Intergroup Relations: International Social Psychological Perspectives*. 2ed. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Thibaut, J.W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analyses*. New York: Erlbaum/Hillsdale.

- Torres, C. V., Schwartz, S. H., & Nascimento, T. G. (2016). The Refined Theory of Values: Associations with behavior and evidences of discriminative and predictive validity. *Revista Psicologia USP*, 27(2), 341-356.
- Torres, C.V., & Abbad, G. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19-29.
- Tribunal de Contas do Distrito Federal, Secretaria de Auditoria, Primeira Divisão de Auditoria. (2013). Relatório de Auditoria Operacional realizada na Polícia Civil do Distrito Federal, processo n. 114611/2013/TCDF. Baixado de http://www.tc.df.gov.br/ice5/auditorias/SEAUD%20%20Auditorias_Arquivos/Relat%C3%B3rio%20Final%20e%20Decis%C3%A3o%20-%2011461-13.pdf
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. Em M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 25, pp. 115–191). San Diego, CA: Academic press, Inc.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 931-941
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.
- Zarife, P.S. (2016). Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília.

ANEXO I

Questionário completo

Orientação Geral

Prezado(a) Delegado(a)

Este questionário faz parte de uma pesquisa da Universidade de Brasília (UnB), que pretende investigar como a distribuição de lotações tem sido tratada na sua instituição. Você não será identificado. *A qualidade dos resultados dependerá da sua honestidade e cuidado ao responder o questionário.*

Os resultados irão auxiliar na melhoria dos sistemas de lotação nas organizações, podendo ser útil, também, para a PCDF. Não existem respostas certas ou erradas para nenhuma das questões, basta que você responda com base em suas próprias experiências *no decorrer de sua carreira.*

Os dados desta pesquisa serão analisados através de resultados gerais; assim sendo, respostas individuais não poderão ser identificadas. Esses resultados serão posteriormente utilizados na elaboração de um relatório, que não conterà nenhuma informação que possa identificar os participantes da pesquisa; serão apresentados apenas temas gerais.

A sua participação é voluntária e anônima. Nenhum nome ou qualquer outra informação que possa identificar os participantes será utilizada no relato final dos resultados. Suas respostas serão combinadas com outras respostas para obtenção de resultados gerais. Em média, os questionários são respondidos em 15 minutos.

Obrigado por sua colaboração!

Parte I

Descrevemos resumidamente abaixo diferentes pessoas. Leia cada descrição e considere o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você ou não. Assinale com um "X" a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você no quadro ao lado de cada frase que apresenta a descrição da pessoa.

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	Não se parece nada comigo	Não se parece comigo	Se parece pouco comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece comigo	Se parece muito comigo
1) É importante para ela formar suas visões de maneira independente.						
) É importante para ela que seu país esteja seguro e estável.						
) É importante para ela se entreter.						
) É importante para ela evitar chatear as pessoas.						
) É importante para ela que as pessoas fracas e vulneráveis da sociedade sejam protegidas.						
) É importante para ela que as pessoas façam o que ela diz que deveriam fazer.						
) É importante para ela nunca pensar que ela merece mais do que os outros.						
) É importante para ela tomar conta da natureza.						
) É importante para ela que ninguém jamais a envergonhe.						
0) É importante para ela sempre procurar coisas diferentes para fazer.						
1) É importante para ela cuidar das pessoas das quais ela se sente próxima.						
2) É importante para ela ter o poder que o dinheiro pode trazer.						
3) É muito importante para ela evitar doenças e proteger a sua saúde.						
4) É importante para ela ser tolerante com todos os tipos de pessoas e grupos.						
5) É importante para ela nunca violar as regras ou regulamentos.						
6) É importante para ela tomar suas próprias decisões a respeito a sua vida.						
7) É importante para ela ter ambições na vida.						
8) É importante para ela manter tanto os valores, quanto as normas de pensar tradicionais.						
9) É importante para ela que as pessoas que ela conhece tenham total confiança nela.						
0) É importante para ela ser rica.						
1) É importante para ela tomar parte nas atividades que defendam a natureza.						
2) É importante para ela nunca irritar alguém.						
3) É importante para ela desenvolver suas próprias opiniões.						
4) É importante para ela proteger sua imagem pública.						
5) É muito importante para ela ajudar as pessoas que lhe são queridas.						

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	Não se parece nada comigo	Não se parece comigo	Se parece pouco comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece comigo	Se parece muito comigo
6) É importante para ela estar segura pessoalmente.						
7) É importante para ela ser uma amiga confiável e fiel.						
8) É importante para ela assumir riscos que fazem a vida ficar excitante.						
9) É importante para ela ter poder para conseguir com que as pessoas façam o que ela quer.						
0) É importante para ela planejar suas atividades de forma independente.						
1) É importante para ela seguir as regras mesmo se ninguém estiver olhando.						
2) É importante para ela ter muito sucesso.						
3) É importante para ela seguir os costumes da sua família ou os costumes de uma religião.						
4) É importante para ela ouvir e compreender as pessoas que são diferentes dela.						
5) É importante para ela ter um Estado forte que possa defender seus cidadãos.						
6) É importante para ela desfrutar dos prazeres da vida.						
7) É importante para ela que todas as pessoas no mundo tenham oportunidades iguais na vida.						
8) É importante para ela ser humilde.						
9) É importante para ela descobrir as coisas por si mesma.						
0) É importante para ela honrar as práticas tradicionais da sua cultura.						
1) É importante para ela ser a pessoa que diz aos outros o que fazer.						
2) É importante para ela obedecer todas as Leis.						
3) É importante para ela ter todos os tipos de experiências novas.						
4) É importante para ela ter coisas caras que mostram a sua riqueza.						
5) É importante para ela proteger o ambiente natural da destruição ou poluição.						
6) É importante para ela aproveitar qualquer oportunidade de se divertir.						
7) É importante para ela se preocupar com todas as necessidades das suas pessoas queridas.						
8) É importante para ela que as pessoas reconheçam o que ela lança.						
9) É importante para ela nunca ser humilhada.						
0) É importante para ela que seu país se proteja de todas as ameaças.						
1) É importante para ela nunca deixar as outras pessoas com a vida.						
2) É importante para ela que todos sejam tratados com justiça,						

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	Não se parece nada comigo	Não se parece comigo	Se parece pouco comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece comigo	Se parece muito comigo
mesmo pessoas que ela não conhece.						
3) É importante para ela evitar qualquer coisa perigosa.						
4) É importante para ela estar satisfeita com o que ela tem e não querer mais.						
5) É importante para ela que todos os seus amigos e família possam acreditar nela completamente.						
6) É importante para ela ser livre para escolher por ela mesma o que fazer.						
7) É importante para ela aceitar as pessoas como elas são, mesmo quando ela discorda delas.						

Parte II

Agora, no que tange a carreira de Delegado de Polícia, as instituições policiais em geral contam com dezenas de postos de trabalho espalhados por diversas unidades e regimes de trabalho (departamentos, expediente, plantão, etc).

Tendo em vista o aspecto da distribuição de lotações na PCDF, responda o questionário abaixo, o qual contém algumas frases relativas ao tema. Dê suas respostas marcando com um X no número que melhor as representa. Os números ao lado de cada frase significam o seguinte:

discordo totalmente	discordo parcialmente	nem concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
1	2	3	4	5

QUANTO AS LOTAÇÕES:

AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5
1. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.					
2. Ao se relacionar com os servidores, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.					
3. Minha instituição dá oportunidades para os servidores recorrerem das decisões tomadas.					
4. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.					
5. Minha instituição estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.					
6. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.					
7. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.					
8. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.					
9. A instituição procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.					
10. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido					

durante o meu trabalho.					
11. Se considerar as lotações de outros colegas da instituição, minha lotação atual é justa.					
12. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.					
13. Através de representantes, a instituição possibilita a participação dos servidores quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política de lotações.					
14. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.					
15. Minha instituição escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.					
16. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.					
17. Na minha instituição recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.					
18. O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.					
19. No meu trabalho os servidores podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.					
20. O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.					

PARTE III

Para finalizar, são solicitadas algumas informações sobre dados pessoais. Marque com um X, identificando sua situação em cada item. Por favor, não deixe nenhum em branco para não inviabilizar a pesquisa.

Lembre-se de que nenhuma informação de natureza pessoal será divulgada.

Sexo: Feminino masculino

Qual a sua Idade? _____

Tempo de serviço na carreira (em anos)? _____

Escolaridade: () Superior () Pós-Graduação

O quanto a lotação é importante para você?

()

()

()

()

()

Nada importante

Pouco importante

Não faz diferença

importante

Muito importante

Regime de trabalho atual () plantão () expediente

Departamento que trabalho () DPC () DPE () outros

Ocupa cargo comissionado () Sim () Não

Tempo de deslocamento em um dia de trânsito normal, entre residência e local de trabalho
_____ (minutos)

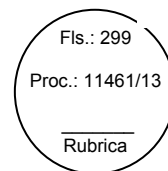
Obrigado por sua colaboração!

ANEXO II

Relatório Final de Auditoria Operacional realizada na Polícia Civil do Distrito Federal,

processo n.º 11.461/2013 do Tribunal de Contas do Distrito Federal

(www.tc.df.gov.br)

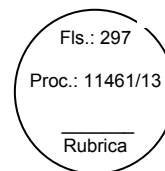


AUDITORIA OPERACIONAL

Sistemática de registro e apuração de ocorrências pela Polícia Civil do Distrito Federal



Brasília – DF



SINOPSE

O registro e a apuração de ocorrências policiais no âmbito do Distrito Federal são realizados pela Polícia Civil do DF – PCDF.

Essas atividades são executadas tanto por delegacias circunscricionais (cuja área de atuação abrange regiões delimitadas – circunscrições – e com competência para investigar qualquer tipo penal), como por delegacias especializadas (cuja área de atuação abrange todo o Distrito Federal, e com competência para investigar tipos penais específicos, tais como homicídio, furto de veículos, entre outros, numa abordagem mais voltada para o crime organizado), que integram o Departamento de Polícia Circunscricional – DPC e o Departamento de Polícia Especializada – DPE, respectivamente.

A apuração e a investigação das ocorrências policiais são realizadas por meio do Inquérito Policial – IP, do Termo Circunstanciado – TC e do Procedimento para Apuração de Ato Infracional – PAAI.

O que o Tribunal buscou avaliar?

Definiu-se como objetivo geral avaliar a sistemática de registro e apuração de ocorrências pela Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF.

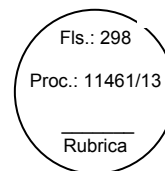
Para alcançar esse objetivo, foram propostas quatro questões de auditoria:

1. O registro e o acompanhamento de ocorrências na PCDF estão sistematizados e dispõem de recursos suficientes para serem realizados?

2. A sistemática de instauração (ou não), investigação e relato de IP e TC é normatizada, dotada de publicidade, baseada em critérios técnicos e objetivos, bem como contém mecanismos de controle da atuação policial?

3. A PCDF realiza adequado planejamento e gerenciamento da atividade policial e do processamento e tramitação de IP e TC?

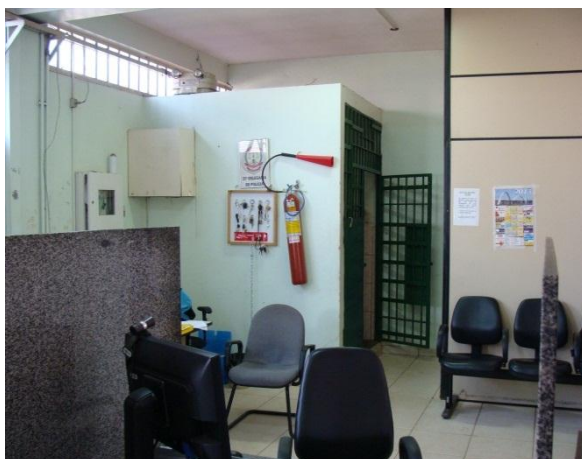
4. A PCDF disponibiliza à população informações e desenvolve ações com o objetivo de aprimorar a segurança pública no DF?



O que o Tribunal constatou?

Registro e apuração de ocorrências

Constatou-se a inadequada alocação de recursos materiais e humanos entre as diversas unidades da Corporação, principalmente no que tange ao contingente de policiais alocados em cada unidade frente à demanda de registros de ocorrência e aos aspectos estruturais das delegacias de polícia do DF. Como exemplo, citam-se o saguão de atendimento ao público próximo à sala de detenção e a sala de identificação improvisada, conforme registros fotográficos a seguir:

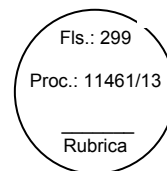


35ª DP – Sobradinho II (note a proximidade da cela de contenção com o saguão de atendimento e o mecanismo improvisado para reconhecimento facial dos suspeitos pela vítima)

Verificou-se, também, a inadequação do sítio eletrônico da PCDF, por conta da restrição imotivada de tipos penais registráveis por meio da Delegacia Eletrônica; da ausência de mecanismos que permitam o acompanhamento dos desdobramentos de ocorrências e procedimentos administrativos ulteriores; e da indisponibilidade dos sistemas informatizados em decorrência da instabilidade dos serviços de internet ou da queda de energia (para a qual não há plano de contingência).

Ademais, identificou-se que as informações vinculadas ao registro de ocorrência restam insuficientes e defasadas, haja vista a detecção de falhas no preenchimento dos dados necessários, tais como logradouros muito genéricos.

O problema contribui para a falta de eficiência dos serviços prestados pela PCDF, principalmente aqueles voltados para o atendimento ao público, tais como o registro de ocorrência.



Controle da atividade policial

Constatou-se que os controles realizados nas fases de registro de ocorrência, instauração, processamento e relato de Inquérito Policial e Termo Circunstanciado são insuficientes, pois abrangem poucos tipos penais e se atêm a aspectos meramente formais, não versando sobre o mérito do procedimento correccionado.

Disso, conclui-se que há possibilidade de a atuação policial restar ineficaz, haja vista que eventuais falhas em IPs e TCs tendem a não ser identificadas.

Processamento e tramitação de Inquérito Policial e Termo Circunstanciado

Identificou-se que a atual sistemática de processamento e tramitação de IPs e TCs é obsoleta, uma vez que ainda não é completamente informatizada (a PCDF não implementou o Inquérito Policial eletrônico de maneira plena).

Ambas as situações contribuem para a ineficácia e ineficiência das atividades de investigação e apuração de delitos pela PCDF e podem culminar num baixo índice de relato de IPs e TCs.

Publicidade concedida às informações afetas à segurança pública no DF

Informações relativas a estatísticas criminais e ações realizadas pela PCDF são disponibilizadas de maneira intempestiva.

Além disso, a divulgação do material educativo produzido pela PCDF é realizada de modo inadequado, uma vez que essa corporação não é assistida por órgãos profissionais especializados, tais como a Secretaria de Estado de Publicidade Institucional – SEPI, responsável pela publicidade da Administração Direta do DF.

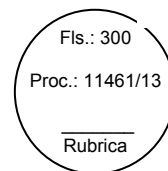
Essa ineficácia pode levar ao desconhecimento da população acerca de situações e temas relevantes afetos à segurança pública, bem como de procedimentos para acionar as autoridades competentes em caso de delitos.



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA

PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



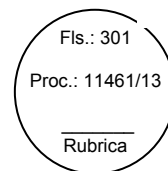
Boas Práticas

Merece destaque positivo o sistema Polaris operado pela PCDF. Ele é capaz de prover informações importantes de forma versátil e organizada, consolidando dados capazes de contribuir sobremaneira para melhoria da gestão da segurança pública do DF. Entende-se que os aspectos do seu funcionamento podem e devem ser estendidos a outros órgãos distritais, com as devidas customizações.

Ressalte-se também a iniciativa dessa corporação ao contratar uma empresa de consultoria com o objetivo de aprimorar e profissionalizar a sua gestão por meio da elaboração de um Planejamento Estratégico e da realização de reengenharia em sua estrutura administrativa.



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL
SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



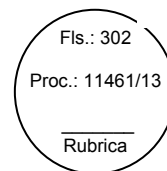
RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA





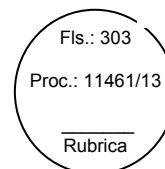
TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



RESUMO

A presente auditoria operacional foi realizada no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF, com o objetivo de avaliar a sistemática de registro e apuração de ocorrências. Foram aplicadas as seguintes técnicas de auditoria: exames de documentos originais; testes de conformidade; correlação e circularização de informações. Os trabalhos desenvolvidos resultaram nos seguintes achados: 1. Inadequada alocação de recursos materiais e humanos entre as delegacias de polícia do DF; 2. Insuficiência e defasagem das informações constantes do registro de ocorrência; 3. Inadequação do sítio eletrônico da PCDF; 4. Controle insuficiente da atividade policial; 5. Gestão de Inquérito Policial e Termo Circunstanciado não apoiada por recursos tecnológicos e informatizados adequados; 6. Disponibilização intempestiva de estatísticas criminais e inadequada publicação das ações atinentes à atividade policial; 7. Deficiências na divulgação de material educativo pela PCDF.



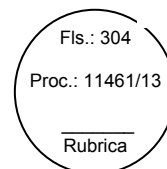
Sumário

SINOPSE	297
RESUMO.....	302
1. Introdução.....	305
1.1. Apresentação.....	305
1.2. Identificação do Objeto	305
1.3. Contextualização.....	308
1.4. Objetivos.....	309
1.4.1. Objetivo Geral	309
1.4.2. Objetivos Específicos.....	309
1.5. Escopo	309
1.6. Montante Fiscalizado.....	310
1.7. Metodologia.....	310
1.8. Critérios de Auditoria	310
1.9. Avaliação do Controle Interno.....	311
1.10. Risco de Auditoria.....	311
2. Resultados da Auditoria	312
2.1. <i>Questão de Auditoria 1 – O registro e o acompanhamento de ocorrências na PCDF estão sistematizados e dispõem de recursos suficientes para serem realizados?</i>	312
2.1.1. Achado de Auditoria nº 01 – Inadequada alocação de recursos materiais e humanos entre as delegacias de polícia do DF.....	312
2.1.2. Achado de Auditoria nº 02 – Insuficiência e defasagem das informações constantes do registro de ocorrência.	329
2.1.3. Achado de Auditoria nº 03 – Inadequação do sítio eletrônico da PCDF.	338
2.2. <i>Questão de Auditoria 2 – A sistemática de instauração (ou não), investigação e relato de IP e TC é normatizada, dotada de publicidade, baseada em critérios técnicos e objetivos, bem como contém mecanismos de controle da atuação policial?</i>	345
2.2.1. Achado de Auditoria nº 04 – Controle insuficiente da atividade policial.	345
2.3. <i>Questão de Auditoria 3 – A PCDF realiza adequado planejamento e gerenciamento da atividade policial e do processamento e tramitação de IP e TC?</i>	352
2.3.1. Achado de Auditoria nº 05 – Gestão de IP e TC não apoiada por recursos tecnológicos e informatizados adequados.	352

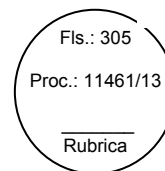


TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



<i>2.4. Questão de Auditoria 4 – A PCDF disponibiliza à população informações e desenvolve ações com o objetivo de aprimorar a segurança pública no DF?</i>	<i>357</i>
2.4.1. Achado de Auditoria nº 06 – Disponibilização intempestiva de estatísticas criminais e inadequação da publicação de ações atinentes à atividade policial.	357
2.4.2. Achado de Auditoria nº 07 – Insuficiência de divulgação do material educativo da PCDF.	361
<i>2.5. Boas Práticas.....</i>	<i>366</i>
3. Conclusão.....	367
4. Proposições.....	368
ANEXO I - PLANO DE AÇÃO.....	373



1. Introdução

1.1. Apresentação

Trata-se de Auditoria Operacional realizada na Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF, em cumprimento ao Plano Geral de Ação para o exercício de 2013, aprovado pela Decisão Administrativa nº 96/2012 (fl. 02).

2. A execução da presente auditoria compreendeu o período de setembro de a novembro de 2013.

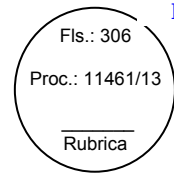
1.2. Identificação do Objeto

3. O objeto da auditoria abrange o registro e a apuração de ocorrências policiais no âmbito do Distrito Federal.

4. A PCDF tem por missão institucional promover a segurança pública por meio da apuração de delitos, da elaboração de procedimentos formais destinados à ação penal e da adoção de ações técnico-policiais, com a preservação dos direitos e garantias individuais. Sua atual estrutura administrativa foi aprovada pelo Decreto nº 33.483, de 10/01/2012, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal – DODF nº 08, em 11/01/2012, seção I.

5. O registro e a apuração de ocorrências são realizados tanto por delegacias circunscricionais (cuja área de atuação abrange regiões delimitadas–circunscricões – e com competência para investigar qualquer tipo penal), como por delegacias especializadas (cuja área de atuação abrange todo o Distrito Federal, e com competência para investigar tipos penais específicos, tais como homicídio, furto de veículos, entre outros, numa abordagem mais voltada para o crime organizado), que integram o Departamento de Polícia Circunscricional – DPC e o Departamento de Polícia Especializada – DPE, respectivamente.

6. As supracitadas atividades policiais são realizadas com o auxílio dos sistemas informatizados Millennium (registro de ocorrências) e Proced (procedimentos policiais). Cabe dizer que outro sistema, o Polaris, apresenta-se como ferramenta que permite ao gestor selecionar filtros (tais como, período, tipo penal, Região Administrativa, dia da semana, horário, logradouro, entre outros) na



base de dados das ocorrências registradas e gerar gráficos que possibilitam a análise macro, qualitativa e quantitativa, sendo utilizados para otimizar a alocação dos recursos policiais.

7. Lista-se a seguir as delegacias do DF (acompanhadas da circunscrição a que estão sujeitas, no caso das circunscricionais):

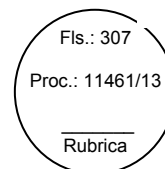
Delegacias Circunscricionais:

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



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



33ª Delegacia de Policia (Santa Maria);
35ª Delegacia de Policia (Sobradinho II);
38ª Delegacia de Policia (Vicente Pires).

Delegacias Especializadas:

DCRFV - Divisão de Cadastro de Roubos e Furtos de Veículos;
DCCP - Divisão de Controle e Custódia de Presos;
DPCA - Delegacia de Proteção à Criança e ao Adolescente;
CH - Coordenação de Repressão a Homicídios;
CORD - Coordenação de Repressão às Drogas;
CORF – Coordenação de Repressão aos Crimes contra o Consumidor, à Ordem Tributária e a Fraudes;
DRF - Delegacia de Repressão a Roubos e Furtos;
DRFV - Delegacia de Roubos e Furto de Veículos;
DCPI - Delegacia de Captura Policial Interestadual;
DEMA - Delegacia Especial do Meio Ambiente;
DCPIM – Delegacia de Combate aos Crimes contra a Propriedade Imaterial;
DCA - Delegacia da Criança e do Adolescente;
DCA II - Delegacia da Criança e do Adolescente II;
DEAM - Delegacia Especial de Atendimento à Mulher;
DECO – Delegacia de Repressão ao Crime Organizado;
DECAP – Delegacia de Repressão aos Crimes Contra a Administração Pública.

8. Impende destacar que, em abril de 2012, o Governo do Distrito Federal instituiu o “Plano Ação pela Vida”, por meio do Decreto nº 33.882/2012, o qual possui a missão de consolidar a integração operacional entre os órgãos do Sistema de Segurança Pública. A norma estabeleceu a divisão do DF em quatro Áreas Integradas de Segurança Pública – AISP, com a seguinte composição¹:

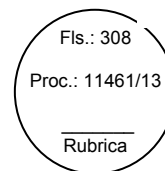
AISP Metropolitana: Brasília, Guará, Cruzeiro, Lago Sul, Sudoeste, Octogonal, Park Way quadras 4 e 5, Setor de Indústria e Abastecimento (SIA) e Setor Complementar de Indústria e Abastecimento (SCIA).

¹ Fonte: <http://www.df.gov.br/noticias/item/2167-a%C3%A7%C3%A3o-pela-vida-chega-ao-fim-da-primeira-etapa.html>



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



AISP Oeste: Taguatinga, Brazlândia, Ceilândia, Samambaia, Águas Claras e Vicente Pires.

AISP Leste: Sobradinho, Planaltina, Paranoá, São Sebastião, Lago Norte, Sobradinho II, Jardim Botânico, Fercal, Varjão e Itapoã.

AISP Sul: Gama, Núcleo Bandeirante, Santa Maria, Recanto das Emas, Riacho Fundo, Candangolândia, Riacho Fundo II e Park Way quadras 1, 3, 6 a 29.

1.3. Contextualização

9. Esta Corte aprovou na Sessão Extraordinária Administrativa nº 773, realizada em 11/12/2012, por meio da Decisão Administrativa nº 96/2012 (fl. 02), o Plano Geral de Ação – PGA para o exercício de 2013. Nessa esteira, definiu-se a execução de auditoria operacional na Polícia Civil do Distrito Federal, com objetivo de examinar o registro e a apuração de ocorrências.

Fiscalizações Anteriores

10. A seguir, destacamos decisão prolatada no Processo nº 2254/2003 decorrente de fiscalização anterior no âmbito da PCDF com conexão ao objeto em análise nestes autos.

Processo nº 2254/2003 – Auditoria operacional na PCDF.

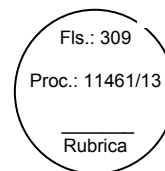
Decisão nº 3.552/2005

*O Tribunal, por unanimidade, de acordo com o voto do Relator, tendo em conta a instrução e o parecer do Ministério Público, decidiu: [...] IV) recomendar à PCDF que estude a viabilidade de: a) **desenvolver programas informatizados de acompanhamento sobre a elucidação dos crimes apurados em inquéritos, com o intuito de constituir mais uma ferramenta de apoio às decisões gerenciais daquela instituição, informando àquele órgão, desde já, que os programas desenvolvidos em conjunto pela equipe de auditoria e a Divisão de Informática da PCDF se encontram armazenados naquele setor e nesta Casa, disponíveis para uso e aperfeiçoamento, conforme relatado no item III.3. Elucidação de crimes - parágrafos 66 a 122 do Relatório de Auditoria nº 11/2004; b) no desenvolvimento a que se refere o item anterior, incluir programas que afirmam o grau de diferença em elucidação de crimes, pela PCDF, por regiões administrativas no DF, a fim de dispensar-lhes tratamento equânime, a exemplo da metodologia utilizada pela equipe de auditoria, conforme relatado nos parágrafos 116 a 122 do Relatório de Auditoria nº 11/2004; c) fazer registrar, para cada ocorrência criminal ou inquérito policial, informação direta sobre a localidade no DF onde se deu o ilícito penal, conforme***



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



relatado nos parágrafos 109 a 111 do Relatório de Auditoria nº 11/2004; V) autorizar: a) o encaminhamento de cópia do Relatório de Auditoria nº 11/2004 (fls. 91/132) e da instrução (fls. 172/186) ao Chefe do Poder Executivo e à Polícia Civil do Distrito Federal para conhecimento das providências recomendadas; b) a verificação, em futura auditoria, da efetividade das medidas a que se referem os itens III e IV anteriores; [...] (grifos nossos)

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo Geral

11. A presente auditoria tem por objetivo avaliar a sistemática de registro e apuração de ocorrências pela Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF.

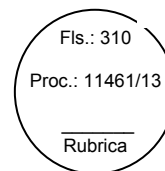
1.4.2. Objetivos Específicos

12. As questões de auditoria estão assim definidas:

1. O registro e o acompanhamento de ocorrências na PCDF estão sistematizados e dispõem de recursos suficientes para serem realizados?
2. A sistemática de instauração (ou não), investigação e relato de Inquérito Policial – IP e Termo Circunstanciado – TC é normatizada, dotada de publicidade, baseada em critérios técnicos e objetivos, bem como contém mecanismos de controle da atuação policial?
3. A PCDF realiza adequado planejamento e gerenciamento da atividade policial e do processamento e tramitação de IP e TC?
4. A PCDF disponibiliza à população informações e desenvolve ações com o objetivo de aprimorar a segurança pública no DF?

1.5. Escopo

13. A auditoria abrange os procedimentos policiais geridos e controlados por meio dos já citados sistemas Millenium, Proced e Polaris e outros que se relacionem com a apuração e o registro de ocorrências.

**TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

14. O período em exame compreendeu o exercício de 2013.

1.6. Montante Fiscalizado

15. Tendo em vista tratar-se de auditoria operacional, adotou-se como critério para definição do montante fiscalizado o valor das despesas realizadas pela jurisdição no exercício em curso, atualmente, na ordem de R\$ 147.024.539,70, conforme abaixo:

Polícia Civil do DF	
Despesas Realizadas em 2013*	
Recursos	Total (R\$)
Tesouro Distrital - SIGGO	21.776.544,39
Fundo Constitucional - SIAFI	125.247.995,31
TOTAL	147.024.539,70

Fontes: SIGGO e SIAFI
*Até outubro/2013.

1.7. Metodologia

16. Os procedimentos e técnicas utilizados na execução da presente auditoria encontram-se registrados na Matriz de Planejamento de fls. 10/13. Destacam-se a análise documental, as entrevistas com os agentes envolvidos, a aplicação de *checklist* e a correlação das informações obtidas.

1.8. Critérios de Auditoria

17. Foram utilizados os seguintes critérios:

- As Delegacias de Polícia Civil devem dispor de recursos humanos e materiais suficientes e adequados ao pleno desempenho de suas atividades;
- O registro de ocorrência policial deve ser detalhado e preciso, sem lacunas, ambiguidades ou incorreções;
- As ferramentas informatizadas disponíveis na PCDF devem ser inteligíveis, de fácil acesso e disponíveis ininterruptamente;
- A sistemática de instauração (ou não) de IP e de TC deve ser normatizada, dotada de publicidade e baseada em critérios técnicos e objetivos.



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



- As atividades realizadas pela PCDF devem ser dotadas de transparência, com a publicação de informações periódicas e tempestivas, em meios de fácil acesso e com conteúdo suficiente para o exercício do controle social.

1.9. Avaliação do Controle Interno

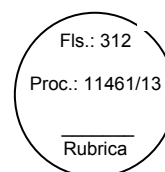
18. Avalia-se o Risco Inerente ao objeto de auditoria como elevado, haja vista a criticidade da matéria por conta de sua relevância social para a população do DF.

19. Quanto aos controles internos, tem-se que, comparativamente a outras Unidades da Federação, é público e notório que o DF apresenta alto índice de registro de ocorrências policiais, os quais são realizados de forma informatizada.

20. Entretanto, considerando que a PCDF possui elevado índice de rotatividade e vacância em seu quadro efetivo, afere-se como moderado o risco de controle associado ao objeto desta auditoria.

1.10. Risco de Auditoria

21. Uma vez que o Risco Inerente foi avaliado como elevado e os controles internos como adequados, de acordo com a tabela 1 da seção 4.9 do Manual de Auditoria do TCDF, foram realizados testes num grau de moderado a alto a fim de minimizar o risco de auditoria.



2. Resultados da Auditoria

2.1. Questão de Auditoria 1 – O registro e o acompanhamento de ocorrências na PCDF estão sistematizados e dispõem de recursos suficientes para serem realizados?

Não. Embora o registro e o acompanhamento de ocorrências estejam satisfatoriamente sistematizados, constatou-se que a atuação policial é limitada pela inadequada alocação de recursos materiais e humanos entre as diversas unidades da Corporação, bem como por restrições em seu sítio eletrônico e pela insuficiência e defasagem das informações vinculadas ao registro de ocorrência.

2.1.1. Achado de Auditoria nº 01 – Inadequada alocação de recursos materiais e humanos entre as delegacias de polícia do DF.

Critérios

22. As Delegacias de Polícia Civil devem dispor de recursos humanos e materiais suficientes e adequados ao pleno desempenho de suas atividades. Ademais, deve haver a distribuição equânime destes na Corporação, de sorte que os serviços oferecidos à população sejam isonômicos, independentemente da localidade em que são prestados.

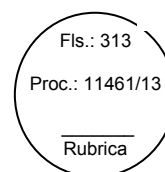
Análises e Evidências

23. Selecionou-se amostra não estatística contendo 14 (quatorze) DPs², sendo 12 (doze) circunscricionais, e 2 (duas) especializadas, cuja composição foi a seguinte: 1ª DP – Asa Sul; 2ª DP – Asa Norte; 5ª DP – Área Central de Brasília; 6ª DP – Paranoá; 12ª DP – Taguatinga Centro; 13ª DP – Sobradinho; 17ª DP – Taguatinga Norte; 20ª DP – Gama Oeste; 21ª DP – Taguatinga Sul; 27ª DP – Recanto das Emas, 33ª DP – Santa Maria; 35ª DP – Sobradinho II; DCA – Delegacia da Criança e do Adolescente I e DEAM – Delegacia Especial de Atendimento à Mulher.

24. Na sequência, procedeu-se à avaliação de itens referentes à estrutura física e aos recursos humanos e materiais disponibilizados nesses locais, conforme *checklists* acostados no PT I.8, fls. 110/127 do Anexo I.

25. Constatou-se que, dentre as unidades avaliadas, 5 (cinco) DPs (36%) possuem estrutura e meios suficientes à atividade policial; 6 (seis) DPs (43%)

² Para fins de seleção da amostra, foram utilizados os parâmetros geográfico (com a escolha de três DPs de cada uma das quatro AISP) e antiguidade (buscou-se perpassar toda a cronologia de inaugurações/criações das unidades da PCDF, conforme PT I. 9, fls. 148/157 do Anexo I – data das criações).

**TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

precisam de melhorias e 3 (três) DPs (21%) são impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados pela PCDF. Senão vejamos:

Tabela 1 – Situação estrutural das unidades da PCDF

Situação da estrutura das DPs	Unidades policiais e percentual em relação à amostra
Delegacias com estrutura e meios suficientes à atividade policial	1ª, 5ª, 21ª DPs, DCA e DEAM (36%)
Delegacias que necessitam de melhorias	2ª, 6ª, 7ª, 13ª 20ª, 27ª e 33ª DPs (43%)
Delegacias impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados pela PCDF	12ª, 17ª e 35ª DPs ³ (21%)

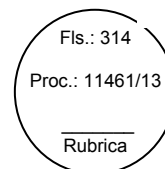
26. As principais deficiências verificadas nas DPs que compõem a amostra selecionada pela Equipe de Auditoria foram:

Tabela 2 – Deficiências estruturais das unidades da PCDF

Deficiência	Unidades policiais e percentual em relação à amostra	Observações
Depósitos de bens e veículos apreendidos abarrotados e insalubres ⁴	1ª, 2ª, 6ª, 12ª 13ª, 17ª, 20ª, 21ª, 27ª, 33ª, 35ª DPs e DCA (85,7%)	Os veículos apreendidos jazem ao relento no pátio das referidas DPs (PT I.8, fls. 128/145 do Anexo I), sujeitos a intempéries, degradação (incêndios, inclusive) e furtos. Vale dizer que foram reportados diversos casos à Equipe de Auditoria nesse sentido. Analogamente, os bens apreendidos abarrotam espaços já exíguos, além de torná-los insalubres, haja vista o longo período de permanência, sem adequada acomodação ou organização.

³ Nestas DPs, as deficiências estruturais e de material constatadas são sistêmicas, comprometendo, inclusive, a qualidade dos serviços prestados. Impende mencionar que o Sindicato dos Policiais Cíveis do DF – SINPOL/DF realizou reportagem, em 24/07/2013, acerca da situação da 35ª DP, reivindicando melhores condições de trabalho: <http://www.youtube.com/watch?v=VZ6vac0ygvE>

⁴ Quanto a este assunto, impende mencionar que, segundo informações da PCDF, está em construção um depósito destinado à guarda de bens e veículos apreendidos situado no Complexo Regional Norte, em Sobradinho, cujo andamento das obras está estimado em 74% (PT I.7, fls. 96/108 do Anexo I) e com término previsto para dezembro de 2013.

**TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

Deficiência	Unidades policiais e percentual em relação à amostra	Observações
Rede elétrica precária	1ª, 2ª, 6ª, 12ª 13ª, 17ª, 20ª, 21ª, 27ª, 33ª e 35ª DPs (78,5%)	A rede elétrica local é insuficiente para atender a demanda de equipamentos, incorrendo em sobrecargas (seguidas de quedas de energia).
Insuficiência de aparelhos de ar-condicionado	1ª, 2ª, 6ª, 12ª 13ª, 17ª, 20ª, 21ª, 27ª, 33ª e 35ª DPs (78,5%)	A quantidade de aparelhos de ar condicionado não é suficiente para atender a demanda. Registre-se que os existentes já sobrecarregam a rede elétrica local quando acionados simultaneamente. Ademais, se detectou a obsolescência destes, bem como sua manutenção inadequada.
Serviço de internet insatisfatório	6ª, 12ª 13ª, 17ª, 20ª, 27ª, 33ª, 35ª DPs, DCA e DEAM (71,4%)	Em que pese a adequação dos equipamentos de informática, o serviço de internet (tanto a rádio, como por cabo de fibra ótica) é deficiente por conta de intermitência e lentidão, o que compromete o uso dos sistemas informatizados utilizados pelas DPs.
Obsolescência do mobiliário	2ª, 6ª, 12ª 13ª, 17ª, 20ª, 27ª, 33ª e 35ª DPs (64,3%)	O mobiliário em uso nas unidades da PCDF encontra-se deteriorado e não possui ergonomia adequada.
Insuficiência e/ou má conservação de viaturas	5ª, 6ª, 20ª, 27ª, 35ª DPs e DEAM (42,9%)	A quantidade de viaturas e/ou o estado de conservação destas é insatisfatória, em virtude das peculiaridades de atuação de cada unidade.
Deficiência das instalações hidráulicas e sanitárias	2ª, 6ª, 12ª, 17ª e 35ª DPs (35,7%)	As instalações hidráulicas e/ou sanitárias mostram-se inadequadas, por conta da limitação e insalubridade dos sanitários e/ou dos bebedouros existentes.

27. Importa destacar a criticidade do estado dos depósitos de bens e veículos apreendidos (fotos 1/10), observada nas evidências fotográficas a seguir:



Figura 1 - 20ª DP – Gama Oeste



Figura 2 - 21ª DP – Taguatinga Sul



Figura 3 - 12ª DP – Taguatinga Centro



Figura 4 - 6ª DP – Paranoá



Figura 5 - 6ª DP – Paranoá



Figura 6 - 13ª DP – Sobradinho



Figura 7 - 13ª DP – Sobradinho



Figura 8 - 35ª DP – Sobradinho II

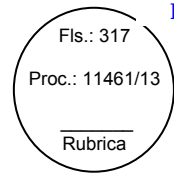


Figura 9 - 35ª DP – Sobradinho II



Figura 10 - 35ª DP – Sobradinho II (detalhe para a moto apreendida jazendo no saguão de atendimento ao público)

28. Outro problema identificado em diversas DPs é a inadequação da sala de identificação, a qual deveria consistir em um recinto repartido em dois ambientes, um para o(s) suspeito(s), que se manteria(m) em frente a um vidro espelhado, e



outro para a(s) vítima(s), que reconheceria(m) (ou não) aquele(s) a partir da outra face do vidro, a qual deve possuir um grau de transparência tal que seja possível discernir a fisionomia do potencial autor do delito. A título de parâmetro, primeiramente apresenta-se o registro fotográfico de sala adequada (foto 11) e, na sequência, de espaço impróprio (fotos 12/13):



Figura 11 - DEAM – Asa Sul (detalhe para o equipamento à direita que torna possível à vítima reconhecer o suspeito pela voz)

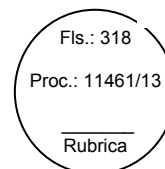


Figura 12 - 35ª DP – Sobradinho II



Figura 13 - 35ª DP – Sobradinho II

(Repare que o mecanismo improvisado consiste num pedaço de vidro inserido numa lacuna adaptada a um(a) biombo/parede, e que funciona como um espelho num dos lados, quando submetido a diferença de luminosidade e desobstruído do papelão que impede a visão até o momento em que se realiza o reconhecimento)

**TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

29. Além das deficiências já expostas, vale mencionar mais algumas evidências da estrutura precária das 3 (três) unidades que foram avaliadas como impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados pela PCDF:

Tabela 3 – Deficiências estruturais nas unidades da PCDF consideradas impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados

Deficiência verificada	Unidades policiais	Observações
Vazamentos, goteiras, problemas de escoamento das águas pluviais e insalubridade das instalações sanitárias.	12 ^a , 17 ^a e 35 ^a DPs	<p>Constatou-se a inadequação do sistema de escoamento de águas pluviais, haja vista a existência de goteiras (fotos 17/18) e mesmo de alagamentos (fotos 14/16) do saguão de atendimento ao público (PT I.8, fl. 131 do Anexo I).</p> <p>No tocante às instalações sanitárias, cabe destacar também:</p> <p>-12^a DP: os sanitários da unidade estão mal conservados. Além disso, foi relatado que a água é, por vezes, amarelada/barrenta.</p> <p>-17^a DP: não há sanitários destinados ao público, que tem que compartilhar os dos servidores.</p> <p>-35^a DP: a insalubridade dos sanitários destinados aos servidores impede, inclusive, que os policiais que atuam no plantão se lavem, quando necessário.</p>
Obsolescência estrutural das unidades.	12 ^a , 17 ^a e 35 ^a DPs	<p>As unidades que sediam as referidas DPs não mais se prestam a atender suas necessidades, seja por conta da antiguidade da estrutura em questão (caso da 12^a e da 17^a, inauguradas em 1968 e 1979, respectivamente), seja por conta de as instalações serem alugadas e, portanto, não serem planejadas de modo a atender as demandas afetas à atividade policial (caso da 35^a).</p> <p>Evidências dessa situação é que as duas primeiras já foram submetidas a múltiplas reformas e ampliações improvisadas e a terceira possui a sala de detenção situada de modo contíguo ao saguão de atendimento à população (foto 21), sujeitando policiais e cidadãos próximos a insultos proferidos pelos suspeitos detidos e até ao lançamento de excrementos (segundo informações, ambas as situações já se sucederam). Da mesma forma, há que se ressaltar a patente improvisação de ambientes na 35^a DP, tais como a brinquedoteca (necessária em unidades que atendem regiões nas quais a violência doméstica é uma tônica recorrente), a qual é adaptada num corredor (foto 19) e a sala de oitivas, é partilhada simultaneamente por três escritórios, testemunhas, réus e vítimas (de diferentes crimes), conforme acostado no PT I.8, fl. 134/138 do Anexo I (foto 20).</p>
Insuficiência de vagas de estacionamento	12 ^a , 17 ^a e 35 ^a DPs	Haja vista a instalação em local de intenso movimento, praticamente não há vagas para cidadãos que recorrem aos serviços prestados pelas DPs em questão.

30. A título exemplificativo, colacionam-se registros fotográficos das deficiências retromencionadas:



Figura 15 - 17ª DP – Taguatinga Norte

Figura 14 - 17ª DP – Taguatinga Norte (alagamento da unidade após chuvas)

Figura 16 - 17ª DP – Taguatinga Norte



Figura 17 - 35ª DP – Sobradinho II



Figura 18 - 35ª DP – Sobradinho II (repare na sala de rede com goteiras e vazamentos)



Figura 19 - 35ª DP – Sobradinho II (repare na brinquedoteca improvisada no corredor de acesso ao banheiro)



Figura 20 - 35ª DP – Sobradinho II (repare na sala de oitiva comportando 3 (três) estações de trabalho de escrivães)



Figura 21 - 35ª DP – Sobradinho II (observe a proximidade entre a sala de detenção e o saguão de atendimento)

31. Consta-se que tais deficiências comprometem a prestação dos serviços vinculados ao objeto desta Auditoria Operacional, haja vista ser pressuposto à sua satisfatoriedade a adequação dos recursos materiais em que são realizados.

32. Registre-se que o ritmo da execução da política de manutenção e reconstrução das unidades da PCDF (a qual está em curso⁵) não é adequado, haja vista ser insuficiente para acompanhar as necessidades crescentes de renovação estrutural das DPs mais antigas e de efetivação/implementação de novas unidades⁶.

33. A título de boas práticas, vale registrar as condições da 5ª DP (fotos 22/25), inaugurada em 04/06/2013, visando atender a demanda da Copa do Mundo FIFA/2014:

⁵ Durante a execução desta Auditoria Operacional teve início a reforma da 15ª DP – Ceilândia Centro.

⁶ Vale dizer que a numeração sequencial das DPs monta em trinta e oito, porém apenas trinta e uma estão criadas e implementadas, o que denota a intenção por parte da PCDF de implementar ao menos mais sete unidades.



Figura 22 - 5ª DP – Área Central (repare na câmera de segurança em frente à sala de contenção)



Figura 23 - 5ª DP – Área Central (saguão de atendimento)



Figura 24 - 5ª DP – Área Central

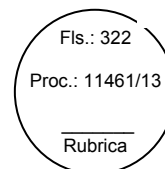


Figura 25 - 5ª DP – Área Central

34. Quanto aos recursos humanos disponibilizados ao registro e apuração de ocorrências policiais, a Equipe de Auditoria solicitou à PCDF, por meio das Notas de Auditoria n^{os} 1 a 5 (fls. 34/43), informações acerca do quantitativo de servidores, alocados em cada DP, destinados ao atendimento ao público (PT I.2, fl. 34 do Anexo I), bem como a demanda de cada unidade (PT II.2, fls. 67/106 do Anexo II).

35. De posse das referidas informações, calculou-se o quociente entre a quantidade de registros de ocorrências ao longo dos exercícios de 2010 a 2013⁷ e o de servidores destinados ao atendimento ao público lotados em cada Delegacia de

⁷ Ressalta-se que o cálculo consiste no quociente entre o número de registros de ocorrência por exercício e o quantitativo de policiais destinados ao atendimento ao público em cada DP informados em 10/07/2013 (PT I.2, fl. 34 do Anexo I). Admitiu-se que o quantitativo de policiais lotados em cada unidade policial, ao longo dos exercícios de 2010 a 2013, permaneceu constante.



Polícia Circunscricional. Cumpre esclarecer que a ênfase conferida a esse critério (demanda de atendimento nas DPs) deu-se pela sua relevância e objetividade, mas não exclui a influência de outras variáveis na alocação de pessoal nas unidades da PCDF, tais como criminalidade da região, carga de trabalho, incidência de crimes contra a vida, entre outras.

36. Na sequência, identificaram-se as DPs com maior carência de pessoal, haja vista a discrepância com a quantidade média de ocorrências por policial⁸ (PT I.4, fls. 80/83 do Anexo I), conforme registrado no quadro a seguir:

Tabela 4 – Disparidade entre a demanda das unidades da PCDF e a demanda média (2010-2013) – positiva

Unidades policiais	Percentual de disparidade de demanda com a média em 2010	Percentual de disparidade de demanda com a média em 2011	Percentual de disparidade de demanda com a média em 2012	Percentual de disparidade de demanda com a média em 2013*
1ª DP	59%	49%	41%	44%
2ª DP	61%	53%	39%	N/A
3ª DP	35%	N/A	N/A	N/A
4ª DP	58%	48%	45%	40%
14ª DP	N/A	32%	26%	N/A
15ª DP	44%	42%	30%	25%
21ª DP	N/A	30%	37%	41%

*Até 10/07/2013.

37. De outro lado, identificou-se, pelo mesmo método, que há DPs em que a relação de registro de ocorrências por policial está reduzida, se comparada com as demais unidades da corporação, conforme se constata a seguir:

⁸ Para tanto, aferiu-se a média e o desvio padrão da demanda de registros de ocorrência (razão entre a quantidade de registros e efetivo destinado ao atendimento ao público por unidade policial) nos exercícios de 2010 a 2013, calculou-se o desvio padrão da demanda de cada exercício, e aquelas unidades que ficaram além da soma da média com o desvio padrão foram consideradas sobrecarregadas.

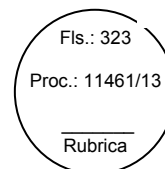


Tabela 5 - Disparidade entre a demanda das unidades da PCDF e a demanda média (2010-2013) – negativa

Unidades policiais	Percentual de disparidade de demanda com a média em 2010	Percentual de disparidade de demanda com a média em 2011	Percentual de disparidade de demanda com a média em 2012	Percentual de disparidade de demanda com a média em 2013*
5ª DP	-47%	-31%	N/A	N/A
8ª DP	-60%	-57%	-58%	-58%
9ª DP	N/A	-28%	-22%	-31%
10ª DP	-39%	-39%	-41%	-41%
18ª DP	-38%	-35%	-37%	-34%

*Até 10/07/2013.

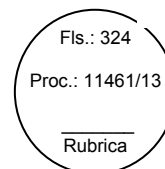
38. Entende-se que não obstante a escassez de servidores no atual quadro efetivo da PCDF, isso não justifica eventuais sobrecargas de trabalho ocasionadas por distribuição não equânime de recursos humanos. Com efeito, seria salutar vincular a demanda de trabalho ao contingente lotado em cada unidade, a fim de manter isonômica a distribuição de atividades por servidor.

Causas

39. Diagnóstico falho das necessidades das Delegacias de Polícia Civil do DF, deficiência na manutenção das unidades, e distribuição não equânime dos recursos humanos e materiais entre as unidades da corporação.

Efeitos

40. Risco de desmotivação dos servidores (tendo em conta as precárias condições estruturais de algumas unidades da Corporação). Prejuízo à qualidade da prestação dos serviços de registro e apuração de ocorrências.



Considerações do Auditado⁹

41. Acerca da distribuição desproporcional de policiais nas DPs em relação a demanda de ocorrências, a PCDF evoca a escassez de servidores em seus quadros. Além disso, alega que o novo Quadro de Pessoal foi aprovado em 2013 (por meio da Lei nº 12.803/2013), para início de implementação em 2014 e que vem adotando providências no sentido de mitigar essa escassez, quais sejam: nomear os últimos Peritos Criminais em condição de posse, realizar concursos públicos para os cargos de Agente e Escrivão de Polícia, dar início ao processo de realização de concursos para Delegado de Polícia, Perito Médico Legista e Papiloscopista Policial, implantar escala de serviço em todos os departamentos da PCDF, bem como solicitar à SSP/DF que reforce essa escala de apoio ao DPC (fl. 145).

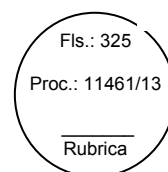
42. Manifesta-se também no sentido de que a alocação de pessoal em suas unidades deve considerar os perfis de carga de trabalho, a criminalidade de cada circunscrição, entre outras variáveis (fls. 145 e 285). Ademais, alega que o método avaliativo empregado na auditoria, que consiste em comparar o quantitativo de servidores com o de ocorrências registradas, é inadequado, tendo em vista que (fl. 145):

[...] no DF vige a regra de que um suposto fato criminoso ou mesmo ocorrências administrativas (acidentes de trânsito sem vítima e extravio de documentos) pode ser registrado em qualquer unidade policial, sendo dali redistribuído para a investigação por outra unidade policial da PCDF que tenha atribuição territorial, ou para Polícias Civis de outros Estados da Federação ou para a Polícia Federal, caso o fato seja de suas atribuições investigativas, o que é mais comum do que se pensa acontecer.

43. Ressalta, também, que não obstante uma determinada unidade policial possua menor carga de trabalho e seja responsável por uma circunscrição cuja criminalidade é menos gravosa, é preciso manter um contingente operacional mínimo “*que garanta pronta resposta às demandas a ela apresentadas*” (fl. 146).

44. Com relação à estrutura física de suas unidades, a PCDF alega que “no

⁹ A PCDF foi comunicada, por meio do Ofício-GP nº 387/2014 (fl. 130), do inteiro teor do Despacho Singular nº 36/2014-CRR (fl. 129), o qual autorizou a remessa do Relatório Prévio de Auditoria acostado às fls. 75/127 para conhecimento e manifestação. Ato contínuo, a referida Pasta protocolou pedido de prorrogação de prazo (fl. 130) por meio do Ofício nº 040/2014-DGPC (fl. 131) para manifestação acerca do Relatório Prévio de Auditoria, o qual foi deferido pelo Despacho Singular nº 140/2014 (fl. 133), que concedeu mais trinta dias, a contar do seu conhecimento, que se deu por meio do Ofício-GP nº 1638/2014 (fl. 134), em 10/03/2014. Posteriormente, a PCDF fez suas considerações (fls. 135/294), e protocolou-as em 09/04/2014, portanto, tempestivamente.



ano de 2012, adotou como diretriz a reestruturação física do órgão, com a construção de diversas novas unidades segundo um padrão inspirado na sede da 5ª DP” (fl. 146) e elenca uma série de funcionalidades que tornam a atividade policial mais eficiente e eficaz, tais como salas com interrogatório e reconhecimento com isolamento acústico e sistema de gravação de som e imagem, mobiliário ergonômico, área para atendimento psicossocial, entre outras (fls. 147 e 173/176).

45. Menciona que se encontram conclusas ou em andamento nove obras de grande representatividade, que compreendem delegacias circunscricionais e especializadas, bem como institutos de polícia técnica e demais unidades, quais sejam: 15ª, 16ª e 38ª DPs, DCA II, Canil, Instituto de Criminalística, Instituto de Identificação, Complexo Regional Norte e Cobertura da Divisão de Cadastro de Roubos e Furtos de Veículos – DCRFV (fls. 148 e 177). Assim, a corporação conclui que está comprometida em revitalizar e aperfeiçoar a sua estrutura física de forma célere (fls. 148 e 285).

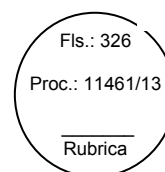
46. Ademais, a jurisdicionada colacionou o relatório do Grupo de Trabalho instituído pela Portaria nº 27, de 1º/07/2013, que objetivou “organizar o fluxo e as rotinas de encaminhamento/recebimento de bens, em especial de veículos apreendidos, entre outros objetos, por parte das unidades da PCDF ao Depósito do Complexo Regional Norte/DAG” (fl. 220). Nesse sentido, o Grupo de Trabalho definiu procedimentos operacionais e prazos para implementação dessa sistemática e apresentou-os em 13/02/2014 (fl. 220/234).

47. Quanto aos problemas estruturais constatados na auditoria, a jurisdicionada expõe o seguinte:

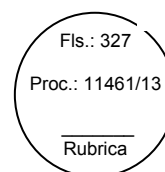
Tabela 6 – Considerações da PCDF acerca das deficiências estruturais apontadas

Deficiência	Considerações da PCDF
Situação dos depósitos e veículos apreendidos	A PCDF admite ser este um problema grave, haja vista a falta de espaço para armazenamento, e apresenta como solução implementar o Complexo Regional Norte, o qual terá capacidade para guarda de 1.748 veículos pequenos, 182 ônibus e caminhões, além de local para custódia de bens diversos (fls. 149, 177/178 e 285).


TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

 SECRETARIA DE AUDITORIA
 PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA


Deficiência	Considerações da PCDF
	Além disso, elenca iniciativas no sentido de promover a alienação de viaturas inservíveis, veículos com perdimento judicial, material ferroso para reciclagem, entre outros (fls. 150 e 178/179).
Rede elétrica, aparelhos de ar condicionado, instalações hidráulicas e de proteção contra incêndio	<p>A corporação tributa essas deficiências à antiguidade de suas unidades, mas, ciente da situação relatada pela auditoria, informa que está promovendo reformas estruturais para revitalização das partes externas e internas e <i>“iniciou processo de licitação para um novo modelo de manutenção predial preventiva e corretiva”</i> (fls. 151 e 179/181).</p> <p>Também, menciona que a questão da insuficiência de ar condicionado será solucionada pela aquisição de novos equipamentos, os quais substituirão os antigos (fls. 151 e 179).</p>
Obsolescência do mobiliário	A jurisdicionada afirma estar realizando estudos de ergonomia, durabilidade e adequabilidade, a fim de balizar novas aquisições (fls. 152 e 179).
Insuficiência de viaturas	<p>A PCDF relata a aquisição de 238 (duzentos e trinta e oito) viaturas e a licitação de outras 150 (cento e cinquenta) e ressalta o envio a esta Corte do Estudo Analítico do Modelo de Gestão da Frota de Veículos da PCDF/2010-2011 (fls. 153, 180, 207/219). Além disso, exalta que a sua frota é <i>“reconhecidamente nova e bem conservada”</i> (fl. 285).</p> <p>Ademais, ressalta que, em 22/02/2014, foi realizado o Leilão nº 02/2014-CPA/DAG/PCDF, o qual concretizou a venda de viaturas antieconômicas e sucatas, totalizando 177 lotes leiloados e propiciando a arrecadação de R\$ 1.709.300,00.</p>
Unidades consideradas impróprias ao adequado desempenho da atividade	A corporação acrescenta a 8ª DP ao rol de unidades inadequadas ao desempenho da atividade policial e registra que esta e a 35ª DP operam em prédios alugados. Além disso, informa que estão avançadas as tratativas para obtenção de lote para construção de novas sedes, sendo inviáveis as opções de reformas e ampliação emergencial desta última, bem como a locação de outro imóvel na

**TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

Deficiência	Considerações da PCDF
policial (12 ^a , 17 ^a e 35 ^a DP)	região (fls. 154/155 e 181/182). Já no caso da 12 ^a e 17 ^a DP, a PCDF admite a necessidade de construir prédios totalmente novos. No entanto, admite que os lotes em que estão situadas não comportam o novo projeto padrão, similar ao da 5 ^a DP ¹⁰ (fls. 154/155 e 181/182).
Serviço de internet lento e intermitente	A jurisdicionada relata que está sob análise (planejamento e elaboração de projeto básico) a alteração do serviço de internet existente, via sinais de radiofrequência (WIMAX), para rede de fibra ótica, permanecendo a primeira como redundância (fls. 155 e 236). Além disso, relata que está interagindo com a Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento do DF – SEPLAN, a fim de integrar as unidades policias à rede lógica GDFNet, a qual teria um tráfego de dados mais rápido e constante, o que já foi realizado no âmbito da 5 ^a DP, na DEAM, no Complexo da PCDF, entre outras unidades (fls. 155 e 236).

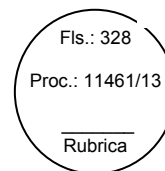
Posicionamento da equipe

48. As medidas adotadas pela PCDF para recompor seu quadro de pessoal não a exime de definir critérios técnicos e objetivos para distribuição do seu efetivo. De fato, tal alocação independe do quantitativo em exercício.

49. Quanto à alegação de que o método empregado pela equipe de auditoria ao apontar falhas na distribuição do efetivo nas unidades da PCDF é inadequado, assiste razão, em parte, à jurisdicionada. De fato, é necessário considerar outras variáveis além da demanda de ocorrências por DP. Entretanto, ressalta-se que a equipe de auditoria utilizou o critério 'demanda' para facilitar a compreensão da problemática examinada.

50. Entretanto, isso não afasta a responsabilidade da PCDF de adotar critérios objetivos e transparentes para definir o efetivo ideal e o mínimo necessário em suas unidades (DPs), devendo dar transparência aqueles atualmente adotados e comprovar que a atual distribuição de servidores é a mais adequada.

¹⁰ Situada na Área Central de Brasília, próxima ao Estádio Nacional.



51. Acerca desse tema, esta Corte já se manifestou em sede da Decisão nº 5.993/2010:

DECISÃO Nº 5993/2010

O Tribunal, por unanimidade, de acordo com o voto do Relator, decidiu: [...] II. recomendar à Polícia Civil do Distrito Federal: [...] c) definir critérios técnicos para a distribuição do efetivo da PCDF entre as delegacias circunscricionais e fazê-los cumprir [...] (grifo nosso)

52. Com relação à estrutura física das DPs, em que pese a manifestação da jurisdição de que providências no sentido de construir novas unidades ou reformar as já existentes¹¹ estão sendo adotadas, faz-se necessário estabelecer um cronograma a fim de que esta Corte possa monitorar o andamento destas, mormente a construção do Complexo Regional Norte e a posterior migração dos bens e veículos apreendidos (que hoje jazem em depósitos nas DPs) para esta nova estrutura, e a solução dos problemas relacionados às unidades impróprias ao adequado desempenho da atividade policial (8^a¹², 12^a, 17^a e 35^a DPs).

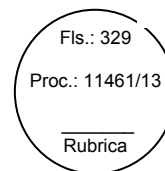
Proposições

53. Propõe-se ao egrégio Plenário determinar à PCDF que, no prazo de 90 (noventa) dias, elabore e implemente, se ainda não o fez, critérios técnicos e objetivos para a definição de efetivo ideal e mínimo, bem como para a distribuição deste entre as unidades de polícia circunscricional e especial, dando ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos no mesmo período.

54. Propõe-se ao egrégio Plenário determinar ainda à PCDF que adote as seguintes providências: 1) planejar/executar obras de inauguração de novas unidades e/ou de reforma das já existentes (mormente aquelas consideradas como impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados pela PCDF – 8^a, 12^a, 17^a e 35^a DPs); 2) transferir bens e veículos das DPs para o Complexo Regional Norte; 3) mitigar as deficiências apontadas nas Tabela 2 – Deficiências estruturais

¹¹ Aqui se inclui o saneamento de problemas afetos à rede elétrica, aparelhos de ar condicionado, instalações hidráulicas, equipamentos de proteção contra incêndio, obsolescência do mobiliário, insuficiência de viaturas e serviço de internet lento e intermitente.

¹² Em que pese não ter integrado a amostra, a 8^a DP foi incluída pela própria PCDF no rol de unidades impróprias ao adequado desempenho da atividade policial (fl. 154).



das unidades da PCDF) e Tabela 3 – Deficiências estruturais nas unidades da PCDF consideradas impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados).

55. Por fim, sugere-se ao egrégio Plenário determinar à PCDF que, no prazo de 90 (noventa) dias, elabore e remeta a esta Corte um Plano de Ação, conforme modelo apresentado no Anexo I do presente Relatório de Auditoria, com objetivo de atender as determinações contidas no parágrafo supra, contendo cronograma de ações completo, bem como mapeamento da sequência de procedimentos que serão executados constando prazo e a unidade/setor responsável pela execução.

Benefícios esperados

56. Alocação eficiente e equitativa do efetivo da PCDF. Aprimoramento da estrutura física das DPs. Melhora das condições laborais dos policiais civis do DF.

2.1.2. Achado de Auditoria nº 02 – Insuficiência e defasagem das informações constantes do registro de ocorrência.

Critérios

57. O registro da ocorrência pela PCDF deve ser detalhado e preciso, sem lacunas, ambiguidades ou incorreções, para propiciar a instauração e o relato de Termo Circunstanciado – TC e de Inquérito Policial – IP.

Análises e Evidências

58. Para avaliar a aderência da Corporação ao critério de auditoria, fez-se necessário mapear os processos relativos ao registro de ocorrência de modo a melhor compreender a sistemática em tela e identificar oportunidades de melhoria. Assim, elaborou-se o seguinte fluxograma:

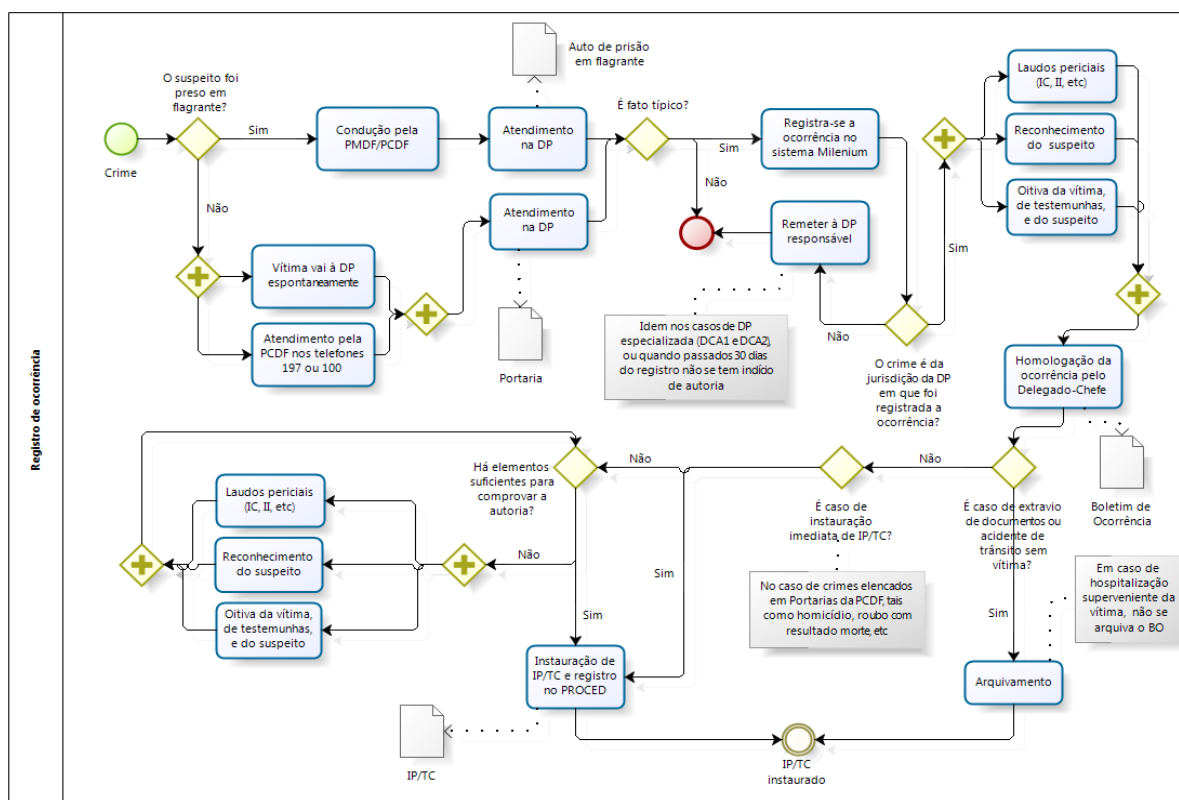

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

 SECRETARIA DE AUDITORIA
 PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

Fls.: 330

Proc.: 11461/13

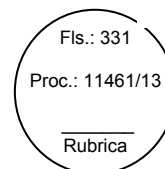
Rubrica



59. Em resumo, após a notícia de um suposto delito, a comunicação é submetida a um crivo de tipicidade; caso seja procedente, é registrada uma ocorrência no sistema Milenium (esta pode ser precedida de flagrante ou não); posteriormente, é realizado um crivo de jurisdição e, caso se conclua pela sua ausência, remete-se a ocorrência à DP responsável; do contrário, são efetuadas diligências a fim de determinar a autoria do delito; ato contínuo, passa-se à homologação (espécie de controle revisional) do registro pela autoridade policial, gerando um boletim de ocorrência; caso se trate de extravio de documento ou acidente de trânsito sem vítima, a comunicação é arquivada; se for o caso de instauração imediata de IP/TC (matéria disciplinada por ordens de serviço emitidas pela própria PCDF), instaura-se de pronto; caso contrário avalia-se a existência de elementos suficientes para comprovar a autoria; havendo, instaura-se o IP/TC, se não a matéria é submetida a mais diligências a fim de identificar possíveis autores.

60. Nessa esteira, a exibição clara e organizada dos dados afetos aos registros de ocorrências, bem como o preenchimento detalhado dos campos existentes no sistema Milenium, em que a atividade é executada, são pressupostos para a eficiência dos demais serviços prestados pela PCDF.


TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

 SECRETARIA DE AUDITORIA
 PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA


61. Impende esclarecer que no referido sistema há um extenso rol de campos preenchíveis referentes aos dados do fato delituoso, tais como: autor, vítima, testemunhas, flagrante (ou não), condução por policial militar (ou não)¹³, perícia realizada (se for o caso), descrição detalhada da situação fática, *modus operandi*, providências gerais a serem tomadas, objetos envolvidos, descrição do local, entre outros.

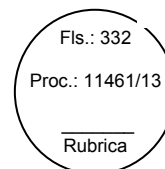
62. No entanto, em sede de análise por amostragem dos registros de ocorrências constantes do sistema Millenium, averiguou-se que os campos referentes às informações '*modus operandi*'¹⁴ e 'providências gerais' são insuficientemente preenchidos. De fato, em nenhum registro examinado identificou-se o preenchimento do primeiro campo citado. Quanto ao segundo, constatou-se a generalidade das propostas de encaminhamento, quase que na integralidade remetendo o feito à outra DP ou a alguma seção da unidade que o tenha registrado, não versando sobre instauração de inquérito, diligências, perícias ou outras atividades ainda não efetuadas, por exemplo. Senão vejamos:

Tabela 7 – Amostra da insuficiência do preenchimento do campo Modus Operandi

Ocorrência	Tipo penal	DP	Modus Operandi
1/2013	homicídio	DCA2	Não consta
67/2013	homicídio	5ª	Não consta
1/2013	homicídio	14ª	Não consta
7/2013	homicídio	15ª	Não consta
9/2013	homicídio	15ª	Não consta
10/2013	estelionato	CORF	Não consta
12/2013	estelionato	CORF	Não consta
68/2013	estelionato	1ª	Não consta
17/2013	estelionato	4ª	Não consta
92/2013	estelionato	5ª	Não consta
20/2013	latrocínio	19ª	Não consta
5/2013	lesão corporal	1ª	Não consta
4/2013	lesão corporal	4ª	Não consta
4/2013	lesão corporal	6ª	Não consta
1/2013	furto a transeunte	1ª	Não consta
48/2013	furto a transeunte	2ª	Não consta

¹³ Quanto a este ponto, vale dizer que todas as vezes que a Equipe de Auditoria presenciou, numa unidade da PCDF, um flagrante conduzido por um policial militar, este teve preferência no registro da ocorrência, o que é desejável, uma vez que a prioridade é retornar rapidamente ao policiamento ostensivo.

¹⁴ Trata sobre o modo de agir do autor do crime. A partir da análise de tais dados, poder-se-ia determinar o perfil do suspeito a fim de identificá-lo com base nos padrões de reiteradas condutas delituosas, quando fosse o caso.

**TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

Ocorrência	Tipo penal	DP	Modus Operandi
1/2013	furto a transeunte	4ª	Não consta
16/2013	furto a transeunte	4ª	Não consta
23/2013	furto a transeunte	4ª	Não consta
10/2013	roubo de veículo	16ª	Não consta
11/2013	roubo de veículo	23ª	Não consta
5/2013	roubo de veículo	30ª	Não consta

Fonte: Millenium
Consulta em 29/11/2013

63. Aduz-se das informações da tabela acima que os campos são insuficientemente detalhados/preenchidos ou estão defasados frente às necessidades atuais da PCDF e dos demais órgãos do Sistema de Segurança Pública.

64. Além disso, verificou-se que os atuais mecanismos de controle sobre o registro de ocorrência, os quais se resumem ao procedimento revisional e homologatório exercido pelos delegados¹⁵, tendem a ser insuficientes e superficiais, haja vista o grande fluxo de trabalho das DPs. Evidência disso é que na descrição do registro de ocorrência relativo a acidentes de trânsito constataram-se reiteradas falhas nos logradouros dos ocorridos, por conta da generalidade da descrição e da ausência de referências, tais como sentido da via e número do quilômetro. A título exemplificativo elencam-se os seguintes registros:

Tabela 8 – Amostra da insuficiência e imprecisão da definição de logradouros nos acidentes de trânsito com vítima

Ocorrência	Região Administrativa	DP	Nome da Via	Endereço
6459/2013	BR	24ª	BR 070	BR - 070 VIA PÚBLICA
5210/2013	BRASÍLIA	18ª	VIA PÚBLICA	BRAZLÂNDIA - ALEXANDRE GUSMÃO – INCRA 8
8112/2013	VICENTE PIRES	17ª	RUA DO JÓKEI	
6877/2013	ITAPOÃ	6ª	AV. COMERCIAL DEL LAGO	
8777/2013	PLANALTINA	16ª	VIA PÚBLICA	GOIÁS – PRÓXIMO A PONTE – SETOR TRADICIONAL
3491/2013	SIA	8ª	VIA PÚBLICA	TRECHO 6
1864/2013	NÚCLEO BANDEIRANTE	PPCE	VIA PÚBLICA	

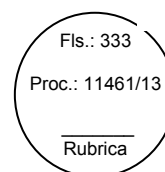
Fonte: Millenium
Consulta em 29/11/2013

¹⁵ Em que pese a existência da figura dos aditamentos, tem-se que estes se prestam mais à complementação pelos próprios agentes de polícia das informações constantes da descrição do registro, por exemplo, quando os envolvidos em acidentes de trânsito comparecem à DP separadamente.



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



65. Seria de bom alvitre que a Corregedoria Geral da PCDF atuasse no sentido de revisar, ainda que por amostragem, os registros de ocorrência. A atuação propiciaria efetuar correções com função pedagógica (a fim de que doravante os erros apontados não fossem mais repetidos) e corretiva (identificando eventuais necessidades de treinamento e reciclagem¹⁶). O controle também é imprescindível quando da declaração de atipicidade do suposto delito, bem como sobre a jurisdição da DP que registrou o fato (ambos os crivos insertos no mapa de processos exposto anteriormente), assim como na ausência de instauração de IP e TC.

66. Ainda, mostra-se salutar que haja a retroalimentação do sistema Millenium de modo que conste a atual situação da ocorrência policial, após as apurações e diligências realizadas pelas DPs, a fim de que a informação outrora registrada nesse sistema não se torne obsoleta, o que enseja maior comodidade ao cidadão no acompanhamento do registro por ele demandado.

67. Outra evidência da defasagem de informações afetas ao registro de ocorrência na PCDF refere-se às anotações de acidentes de trânsito com vítima, uma vez que o Departamento de Trânsito do DF – DETRAN/DF manifestou-se, por meio do Ofício nº 3010/GAB, em resposta à Nota de Auditoria nº 08/11461/2013 (fls. 50/51), no sentido de que dados como “[...] *exames toxicológicos dos envolvidos, dispositivos de segurança (capacete, cinto, cadeirinha), coordenadas cartesianas do local do fato, causas do acidente e sua dinâmica [...] e gravidade das lesões [...]*” podem prover mais eficiência, eficácia e precisão aos seus trabalhos¹⁷. No entanto, tais informações, embora existentes, não são registradas no Millenium, nem disponibilizadas àquela Autarquia, que precisa envidar esforços para obtê-las¹⁸.

68. Por fim, ressalta-se a interface inadequada e insuficiente do sistema Millenium, características que impedem a visualização rápida dos dados nele contidos, bem como tornam ineficientes eventuais buscas, e, em última instância, a

¹⁶ Nessa esteira, impende mencionar que não se detectou na relação de ações de capacitação realizadas em 2012 e previstas para 2013 encaminhada pela PCDF (PT III.4, fls. 24/28 do Anexo I), treinamentos acerca do sistema Millenium, o qual aparentemente é ministrado apenas quando do ingresso do servidor na carreira policial, em sede de curso de formação.

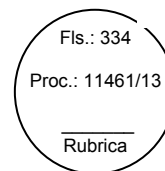
¹⁷ Mormente aqueles relativos a estudos estatísticos de acidentes de trânsito com vítima com vistas a identificar padrões e sugerir medidas para mitigá-los, tais como campanhas educativas, instalação de radares eletrônicos e/ou lombadas, melhoria da sinalização vertical e horizontal, entre outras.

¹⁸ “Por contato telefônico com envolvidos, testemunhas ou familiares e idas a campo a fim de obter a localização exata do fato [...]”
Ressalta-se a falta de subsídios por parte do DETRAN/DF para realizar, inclusive, levantamento de acidentes com vítima decorrentes de condutores com alto índice de alcoolemia (neste caso, os exames toxicológicos poderiam suprir a deficiência de informação).



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



própria atividade policial, devido ao baixo grau de clareza na exposição das informações.

Causas

69. Ausência de política revisional dos processos de trabalho da PCDF capaz de aferir, inclusive, a pertinência e o detalhamento necessário de campos do sistema Millenium. Deficiências nos programas de treinamento e capacitação. Ausência de controle por parte da Corregedoria Geral da PCDF dos registros de ocorrência, inclusive no que tange aos seus aspectos qualitativos.

Efeitos

70. Ineficiência das atividades da PCDF que dependem ou são vinculadas aos dados coletados no registro de ocorrência.

Considerações do Auditado

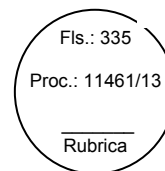
71. Inicialmente, a corporação registra que a auditoria não abordou em sua análise os Procedimentos de Apuração de Atos Infracionais – PAAs (fl. 156).

72. Após, a jurisdicionada admite as dificuldades inerentes ao preenchimento dos campos da ocorrência policial. Senão vejamos (fl. 156):

[...] o adequado preenchimento de campos da ocorrência policial é um dos grandes e diários desafios que enfrentamos, razão pela qual é um dos Processos de Trabalho que estão sendo mapeados no trabalho em conjunto com a Fundação Dom Cabral – FDC [...]

73. A seguir, registra a sua discordância com o exposto no Relatório Prévio acerca dos problemas apontados no preenchimento do campo 'providências gerais', haja vista que se trata de informação concernente ao direcionamento do fluxo do expediente, não sendo o seu objetivo, portanto, o elenco de providências específicas a serem realizadas na investigação. Conclui alegando que tal ideia não aprimoraria o procedimento de registro de ocorrência (fls. 157 e 236/237).

74. De outro lado, no que tange ao preenchimento do campo 'modus operandi', a jurisdicionada reconhece que o procedimento carece de exatidão e registra que medidas tendentes a aumentar sua precisão refletiriam *“positivamente na própria investigação, em levantamentos estatísticos e na identificação de padrões criminais, sendo tal providência incentivada pela Administração”* (fl. 157).



75. No que tange ao aprimoramento das informações sobre o registro de acidentes de trânsito com vítima, a jurisdicionada admite ser relevante, mas ressalva a necessidade de realizar um estudo aprofundado, haja vista que (fls. 158 e 237):

[...] alguns dos dados citados acima fogem à competência do policial do plantão, dependendo da veracidade das informações prestadas pelo comunicante/vítima, policial militar que atendeu à ocorrência e posteriormente dos Peritos Criminais que foram ao local do acidente, as quais serão lançadas em Laudo Pericial e não na ocorrência.

76. Noutro giro, a jurisdicionada noticia que se encontra em andamento no âmbito da Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP o desenvolvimento de uma proposta com objetivo de unificar, a nível nacional, os sistemas de ocorrências policiais (fl. 158).

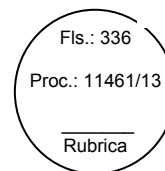
77. Quanto à capacitação dos policiais no uso do Millenium, foi informado que além do treinamento básico em cursos de formação e progressão, o servidor é capacitado de acordo com o desenvolvimento de novas ferramentas (fls. 158 e 238).

78. Com relação à necessidade apontada no Relatório Prévio de Auditoria no sentido de que a Corregedoria Geral da PCDF atue, ainda que por amostragem, no controle do registro das ocorrências policiais, a corporação rechaça essa possibilidade por considerá-la inviável, haja vista o seu grande volume diário. A título exemplificativo, cita que em 2013 foram registradas 360.659 ocorrências (fls. 158 e 246).

79. Ademais, menciona que tal atividade já é desempenhada no âmbito da DP que efetua o registro da ocorrência, seja pelo Delegado-Chefe, seja pelo Delegado Coordenador do Plantão, dispensando, assim, a análise da Corregedoria Geral da PCDF (fls. 159 e 246).

80. No que tange ao aspecto qualitativo das ocorrências policiais, a PCDF cita a edição da Norma de Serviço nº 009/2013, que orienta o aditamento destas no caso de necessidade de inserção de dados qualificativos dos envolvidos, os quais eram desconhecidos ou incompletos quando do primeiro registro (fls. 159 e 247).

81. Por fim, a jurisdicionada alega que devido à independência funcional e ao conhecimento técnico-jurídico dos Delegados de Polícia, a análise de tipicidade (ou não) de fatos noticiados em ocorrências policiais, bem como o controle de mérito



dos IPs¹⁹, prescindem de avaliação da Corregedoria Geral da PCDF (fls. 163/165 e 247).

Posicionamento da equipe

82. Preliminarmente, esclarece-se que os Procedimentos de Apuração de Atos Infracionais – PAAIs não foram incluídos no escopo desta auditoria e por isso não foram objeto de fiscalização ou menção no relatório preliminar.

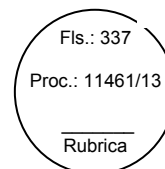
83. Quanto ao preenchimento do campo ‘providências gerais’ no âmbito do sistema Millenium, assiste razão à PCDF, haja vista que restou demonstrado que este se destina ao encaminhamento do fluxo do expediente e não à definição de providências específicas acerca do registro de ocorrência.

84. No que tange ao entendimento da PCDF de que algumas das informações elencadas como necessárias ao registro da ocorrência sobre acidentes de trânsito com vítima fogem à competência do policial de plantão, não obstante a relevância destas, tem-se que isso não é justificativa suficiente para deixar de proceder ao registro de forma mais detalhada possível.

85. Noutro diapasão, não merece prosperar a manifestação da jurisdicionada de que o controle do registro de ocorrências policiais pela Corregedoria Geral da PCDF (o qual abrangeria o aspecto qualitativo destas, bem como a análise de tipicidade, ou não, dos fatos noticiados) seria inviável (dado o grande volume de registros), e que tal controle seria descabido face à competência, independência funcional e conhecimento técnico-jurídico do Delegado. A um, porque, como foi mencionado, o controle se daria em caráter amostral²⁰ (o que rechaça a alegação de inviabilidade oriunda do grande volume de registros). A dois, porque o controle revisional não intenta avocar atribuições, mas proceder à aferição de aderência da situação aos critérios postos previamente e, se necessário, sugerir melhorias no caso concreto e/ou no procedimento. E a três, porque não parece razoável que o crivo de qualidade do procedimento investigativo, no âmbito da PCDF, recaia apenas sobre a pessoa do Delegado de Polícia.

¹⁹ Relacionado tanto ao mérito das conclusões dos IPs, quanto à realização de diligências diversas das constantes nos procedimentos correccionados.

²⁰ Numa amostra estatística ou não, a depender da viabilidade da primeira.



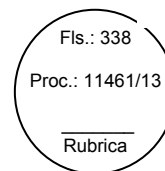
Proposições

86. Propõe-se ao egrégio Plenário determinar à PCDF que, no prazo de 90 (noventa) dias:

- a) desenvolva e implante metodologia que contemple a realização de estudos periódicos com vistas a avaliar, revisar e aprimorar o procedimento de registro de ocorrências policiais quanto à pertinência e detalhamento das informações requeridas no sistema Millenium;
- b) adote mecanismos de controle formais e materiais no âmbito das delegacias e da Corregedoria Geral da PCDF que impeçam a não instauração de IP e de TC sem expressa fundamentação normativa;
- c) inclua funcionalidade no sistema Millenium que iniba a reduzida ou insuficiente utilização e uniformize o preenchimento dos campos relevantes à investigação policial, tais como 'Modus Operandi' e 'endereço', entre outros;
- d) formalize parceria institucional com o Departamento de Trânsito do Distrito Federal - DETRAN/DF, no sentido de adequar o registro de logradouros nas ocorrências policiais que tratam de acidentes de trânsito com vítima, por meio do detalhamento destes e menção a referências;
- e) estabeleça cronograma de cursos de capacitação sobre o sistema Millenium, com vistas a padronizar os registros de ocorrência policiais, enfatizando a importância do detalhamento e precisão das informações;
- f) dê ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, no mesmo período, no que tange às determinações acima.

Benefícios esperados

87. Aprimoramento do procedimento de registro de ocorrência policial. Melhora na precisão das informações constantes dos registros de ocorrências policiais.



2.1.3. Achado de Auditoria nº 03 – Inadequação do sítio eletrônico da PCDF.

Critérios

88. A Delegacia Eletrônica²¹ deve ser de fácil visualização e localização no site da PCDF, além de ser dotada de dispositivos que a tornem inteligível e acessível aos cidadãos.

89. Os sistemas informatizados da PCDF, mormente a Delegacia Eletrônica, devem permitir ao cidadão registrar e obter informações seguras e céleres sobre o andamento/desfecho da ocorrência por ele registrada.

90. Deve ser possível registrar por meio da Delegacia Eletrônica o maior número possível de tipos penais, de modo a otimizar os recursos disponíveis.

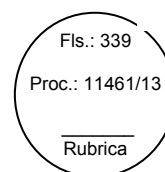
91. Ademais, a fim de que a Corporação ofereça à população uma prestação de serviços eficaz, o sítio eletrônico e os demais sistemas informatizados da PCDF devem permanecer disponíveis continuamente.

Análises e Evidências

92. A Equipe de Auditoria examinou o funcionamento e a disponibilidade do site da PCDF e procedeu a um *benchmarking* nas Delegacias Eletrônicas de todas as Unidades da Federação – UFs, a fim de identificar melhores práticas relativas aos itens supracitados (PT I.5, fls. 84/93 do Anexo I).

93. O exame comparativo com os sítios eletrônicos destinados ao registro e acompanhamento de ocorrências em diversos estados da Federação, PT I.5, fl. 85 do Anexo I, é evidência de que a quantidade de tipos penais registráveis no DF por meio da Delegacia Eletrônica está aquém do visto nas diversas UFs visitadas, quais sejam, São Paulo, Paraná, Ceará, Pará, Espírito Santo e Rio Grande do Sul. Com efeito, verificou-se que, em tais estados, é possível registrar crimes como ameaça, injúria, difamação, violência contra a mulher, maus-tratos contra animais, perturbação, roubo de documentos e objetos, violação de domicílio, entre outros delitos.

²¹ Serviço que possibilita o registro de ocorrência relativo a certos tipos penais por meio da internet. No DF, está disponível no site da PCDF, em <http://delegaciaeletronica.pcdf.df.gov.br/>. Cabe dizer que no âmbito da PCDF, as ocorrências registradas pela Delegacia Eletrônica são despachadas eletronicamente para apuração em sede da Delegacia Circunscrição responsável, a depender do local do fato.



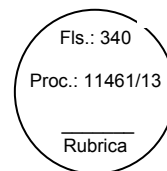
94. Sobre a limitação técnica observada, por meio da Nota de Auditoria nº 01 (fls. 34/35), indagou-se a PCDF acerca da normatização relativa à Delegacia Eletrônica, bem como sobre os tipos penais nela registráveis. Em resposta, a jurisdicionada reconheceu a possibilidade de serem registradas outras naturezas de ocorrências policiais, mediante ajustes técnicos e aumento do efetivo, destacando outros delitos: estelionato, furto qualificado, dano, ameaça, entre outros (PT I.1, fls. 10/11 do Anexo I).

95. Com efeito, não se vislumbram óbices legais à ampliação da quantidade de tipos penais registráveis na Delegacia Eletrônica, o que, inclusive, mitigaria demandas sazonais provocadas por greves ou paralizações trabalhistas; atenderia de modo mais célere e eficiente a demanda por registros de ocorrência; e otimizaria a utilização dos recursos da PCDF.

96. Também, os mecanismos disponíveis para acompanhamento da ocorrência, bem como do seu andamento, incluindo eventuais desdobramentos do IP ou TC, no âmbito da PCDF, restam superados pelos estados de São Paulo, Mato Grosso e Rio Grande do Sul, haja vista que nessas unidades é possível ao cidadão acompanhar o boletim eletrônico de sua ocorrência, bem como realizar complementações e, neste último estado, ter ciência do atual status em que se encontra a demanda: registro em rascunho; registro pendente; registro em análise; registro de ocorrência deferida; ou registro de ocorrência indeferida (PT I.5, fls. 84/93 do Anexo I).

97. Impede salientar que a jurisdicionada manifestou-se pela inexistência de sistemática de consulta *on-line*, no âmbito da PCDF, acerca do andamento, e eventuais desdobramentos, da apuração em sede de ocorrências policiais, IP e TC (PT I.1, fl. 04 do Anexo I). Caso haja interesse pelas informações, o cidadão legitimado precisa se deslocar à DP responsável pelas apurações a fim de requerê-las, ainda que tenham sido registradas pela Delegacia Eletrônica (a menos que estas sejam sigilosas, PT I.1, fl. 04 do Anexo I).

98. A própria visualização da Delegacia Eletrônica no site da PCDF, bem como as explicações sobre o uso da ferramenta e dos tipos penais registráveis carecem de melhorias se comparadas a outros estados, mormente São Paulo, uma



vez que neste é possível até mesmo assistir um vídeo acerca das facilidades e instruções para utilização da ferramenta informatizada²².

99. Por fim, cabe dizer que o sítio eletrônico da PCDF, bem como os sistemas informatizados, sofreram numerosas interrupções de conexão no exercício de 2012, (conforme se depreende da leitura do PT 1.3, fls. 44/79 do Anexo I), o que compromete a eficácia da prestação dos serviços, uma vez que, também, o registro de ocorrências por meio da Delegacia Eletrônica mostrou-se inoperante.

100. Evidência dessa situação é que no dia 13/11/2013 foi veiculado na mídia uma pane havida nos sistemas da PCDF (que se iniciou por volta das 8h da manhã e se estendeu ao longo de todo o período comercial) em decorrência de chuvas²³.

101. Dada a essencialidade dos serviços prestados pela PCDF e a previsibilidade constatada nas ordens de serviço acerca dos eventos que prejudicaram a disponibilidade dos sistemas informatizados da PCDF, alguns desses em decorrência de quedas e picos de energia elétrica, conclui-se que a jurisdicionada deve se antecipar aos acontecimentos a fim de mitigá-los, por exemplo, com a instalação de *no-breaks* e/ou geradores de energia nas Delegacias de Polícia, a fim de que os serviços oferecidos sejam prestados de forma ininterrupta.

Causas

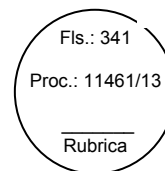
102. Insuficiência de ferramentas que otimizariam os recursos disponíveis na Corporação e que atenderiam o cidadão de maneira mais cômoda e tempestiva, tornando a prestação de serviços mais eficiente. Insuficiência de investimentos em ações que mitiguem a interrupção da disponibilidade dos seus sistemas informatizados.

Efeitos

103. Ineficiência da sistemática de acompanhamento de ocorrências, haja vista a necessidade de disponibilizar recursos, inclusive humanos, para atender tais demandas nas Delegacias de Polícia. Reduzido aproveitamento da sistemática de registro eletrônico de ocorrências.

²² Serviço disponível em <http://cidadao.sp.gov.br/link/?serv=1655>

²³ http://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/cidades/2013/11/13/interna_cidadesdf_398516/sistema-da-policia-civil-esta-fora-do-ar-desde-8h-por-cao-da-chuvas.shtml



Considerações do Auditado

104. Inicialmente, a PCDF relata o andamento de providências com o fito de ampliar a quantidade de tipos penais registráveis por meio da Delegacia Eletrônica, bem como de aprimorar o sítio de registro (fl. 159). Com efeito, registra ser *“tecnicamente e perfeitamente possível a alteração/atualização dos mesmos, dependendo apenas de decisão superior”*²⁴ (fl. 239).

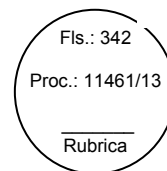
105. Nessa esteira, afirma que promover melhorias na Delegacia Eletrônica *“iria desafogar as Delegacias e aumentar a satisfação por parte do público que busca atendimento”* (fl. 284). Ademais, registra que *“o aumento gradativo dos tipos penais oferecidos para tal procedimento é uma ação que parece inevitável. Tal serviço à evidência precisa ser melhorado”* (fl. 284).

106. Entretanto, a jurisdicionada entende não ser cabível que tal funcionalidade abranja tipos penais relacionados à violência ou grave ameaça à pessoa (mais complexas, portanto) e que demandem exame pericial. Reputa essencial que nesses casos haja a comunicação entre a vítima e o policial, a fim de detectar falsas comunicações ou mesmo para extrair informações que auxiliem a apuração (fls. 159 e 240/241).

107. Com efeito, a PCDF informa a sua discordância com a abordagem de algumas Unidades da Federação de facilitar o registro de ocorrências de furto e roubo de veículos automotores, haja vista que a comunicação dessas ocorrências de forma pessoal propicia a divulgação imediata do fato às demais forças da segurança pública, o que aumenta a possibilidade de localização do veículo subtraído (fl. 160). Informa também que há estimativas de que 20% das comunicações dessa natureza sejam falsas (com o objetivo de *“auferir vantagem indevida relacionada a pagamento de seguro”*) e que o registro presencial contribui para a demonstração de veracidade/falsidade da alegação (fl. 160).

108. A jurisdicionada expõe, ainda, que retirou do rol de ocorrências registráveis na Delegacia Eletrônica o ‘Desaparecimento de Pessoa’, tendo em vista a possibilidade de que o comunicante possa estar envolvido no desaparecimento ou até na morte da pessoa cujo desaparecimento é comunicado (fl. 160).

²⁴ Vale mencionar que a PCDF entende que as melhorias citadas, bem como aquelas atinentes à redefinição do sítio eletrônico, demandariam a formação de um grupo de estudos envolvendo vários setores da corporação relacionados à Tecnologia da Informação com o fito de estabelecer *“o melhor modelo a ser adotado tanto para os Registros de ocorrência em geral quanto para uma nova página da Delegacia Eletrônica”* (fl. 239).



109. A PCDF relata que está se buscando agregar mais serviços presenciais ao cidadão quando do registro da ocorrência numa DP (fl. 159), tais como a elaboração de representação facial do(s) suspeito(s) (retrato falado). Nesse diapasão, a corporação também disponibiliza nas Delegacias Circunscricionais um computador a fim de facultar ao cidadão o uso da Delegacia Eletrônica, quando se tratar de ocorrência registrável nessa funcionalidade (fl. 160). Informa, também, o andamento de estudo de agendamento de data e horário para atendimento em Delegacia Circunscricional em casos não urgentes (fl. 161).

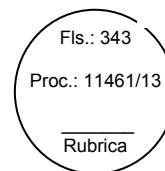
110. Quanto ao acompanhamento do registro de ocorrência efetuado na Delegacia Eletrônica, a PCDF afirma que o comunicante é avisado por e-mail em caso de êxito (situação em que recebe o boletim de ocorrência eletronicamente), necessidade de adequação do registro ou de comparecimento a uma DP. No que tange à implantação de dispositivos para acompanhamento dos desdobramentos de ocorrências e de IP/TC, a corporação entende ser necessário um estudo pormenorizado a fim de considerar a ideia e simultaneamente manter o sigilo da informação²⁵ (fls. 161 e 285).

111. Com relação às indisponibilidades da Delegacia Eletrônica e dos demais sistemas informatizados da corporação apontadas no Relatório Prévio de Auditoria, a PCDF atribui os acontecimentos às inconstâncias do sinal de internet transmitido por meio de radiofrequência (WIMAX), o qual ainda atende a maioria de suas unidades (fls. 161 e 241).

112. A jurisdicionada informa que também recorreu ao *benchmarking* do serviço de registro on-line de ocorrências a fim de identificar funcionalidades que poderiam ser agregadas ao sítio eletrônico da PCDF, constatando que as páginas de Pernambuco e São Paulo podem servir de modelos para este fim (fl. 162).

113. Por fim, em que pese a jurisdicionada reconhecer a necessidade de efetuar melhorias no serviço de registro de ocorrências na Delegacia Eletrônica, bem como na utilização da ferramenta em si, argumenta que a visualização do dispositivo no sítio eletrônico da PCDF apresenta semelhanças com as demais unidades tomadas como modelo (fl. 162).

²⁵ Necessário para preservar os envolvidos e não prejudicar o andamento das investigações policiais.



Posicionamento da equipe

114. A manifestação da jurisdicionada corrobora as observações deste relatório de auditoria quanto à necessidade de se realizar estudos para ampliar o rol de tipos penais registráveis por meio da Delegacia Eletrônica, a fim de desafogar as Delegacias e aumentar a satisfação por parte do público que busca atendimento.

115. Ressalve-se apenas a resistência da PCDF de incorporar a esse elenco tipos penais tais como furto e roubo ao contrário de outras Unidades da Federação. Quanto a isso, entende-se que os critérios a serem utilizados na ampliação do referido rol devem ser elaborados pela corporação, com a devida fundamentação legal e/ou factual, a fim de propiciar futura atuação do controle externo.

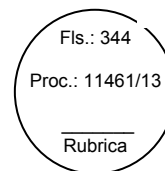
116. Quanto ao desenvolvimento de mecanismos que propiciem o aprimoramento do acompanhamento dos desdobramentos de ocorrências e de IP/TC, aquiesce-se à manifestação da jurisdicionada de que é necessário desenvolver estudo pormenorizado sobre essa temática, cujos resultados devem ser monitorados por esta Corte.

117. No que tange à indisponibilidade dos sistemas informatizados da corporação, a manifestação da PCDF de que isso se deve às inconstâncias do sinal de internet (WIMAX) não afastam a sua responsabilidade de sanar o problema apontado. De fato, mostra-se imprescindível que a PCDF adote mecanismos que previnam interrupções no serviço de internet, seja pela adequação do meio atualmente responsável por tal serviço, seja pela alteração deste.

118. Tal é a urgência dessas medidas que a própria PCDF consignou em suas manifestações que (fls. 241/242):

Há que ser informado também, que constantemente a DICOE, unidade gestora do sistema de denúncias e da delegacia eletrônica, chega a ficar em alguns dias, por algumas horas sem a comunicação com a DITEC, fato que ocorre como já mencionado, pelo tipo de link disponibilizado e também pela localização geográfica que impede uma melhor recepção do sinal de rádio WIMAX.

119. Por fim, entende-se cabível e exemplar que a jurisdicionada também tenha recorrido ao *benchmarking* do serviço de registro on-line de ocorrências a fim de aprimorar a Delegacia Eletrônica.



Proposições

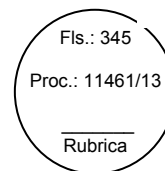
120. Propõe-se ao egrégio Plenário determinar à PCDF que, no prazo de 90 (noventa) dias, promova estudos com vistas a ampliar o rol de tipos penais registráveis por meio da Delegacia Eletrônica, implantar mecanismos para o acompanhamento *on-line* da ocorrência policial pelos interessados legítimos, bem como do seu andamento, incluindo eventuais desdobramentos do IP ou TC, quando for o caso, dando ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos no mesmo período.

121. Propõe-se ao egrégio Plenário determinar à PCDF que adote as seguintes providências: 1) implantar mecanismos, detalhando as unidades a serem contempladas, que mitiguem as indisponibilidades dos seus sistemas informatizados (mormente a Delegacia Eletrônica), visando a melhoria da confiabilidade e da capacidade do sinal de internet, bem como da eficiência dos sistemas de energia (por meio de nobreaks, estabilizadores e/ou geradores, entre outros que entender necessários);

122. Sugere-se ao Plenário determinar à PCDF que, no prazo de 90 (noventa) dias, elabore e remeta a esta Corte um Plano de Ação, conforme modelo apresentado no Anexo I do presente Relatório de Auditoria, com objetivo de atender as determinações contidas no parágrafo supra, contendo cronograma de ações completo, bem como mapeamento da sequência de procedimentos que serão executados constando prazo e a unidade/setor responsável pela execução.

Benefícios esperados

123. Maior acessibilidade aos serviços prestados pela PCDF, tais como registro de ocorrência e acompanhamento de IP/TC. Confiabilidade e disponibilidade dos sistemas informatizados da PCDF.



2.2. Questão de Auditoria 2 – A sistemática de instauração (ou não), investigação e relatoamento de IP e TC é normatizada, dotada de publicidade, baseada em critérios técnicos e objetivos, bem como contém mecanismos de controle da atuação policial?

Não. A normatização e a publicidade são insuficientes, bem como há insuficiência dos mecanismos de controle da sistemática de instauração, investigação e relatoamento de IP e TC, no que tange à limitação da natureza, profundidade e extensão.

2.2.1. Achado de Auditoria nº 04 – Controle insuficiente da atividade policial.

Critérios

124. Deve ser instaurado Inquérito Policial – IP²⁶ ou Termo Circunstanciado – TC²⁷ para averiguar as ocorrências registradas, reunindo provas de autoria e materialidade para subsidiar uma ulterior ação penal, quando for o caso, a fim de elucidar os delitos a que elas se referem.

125. Ademais, a sistemática de instauração (ou não) de IP e de TC deve ser normatizada e baseada em critérios técnicos e objetivos, além de conter mecanismos que impeçam a não instauração sem expressa fundamentação.

Análises e Evidências

126. A fim de avaliar a aderência da Corporação ao critério de auditoria, fez-se necessário mapear os processos relativos à investigação e ao relatoamento de IP e TC e melhor compreender a sistemática em tela com vistas a identificar oportunidades de melhoria. Assim, elaborou-se o seguinte fluxograma:

²⁶ Instaurado com vistas a apurar materialidade e autoria de crimes em geral.

²⁷ Instaurado no caso de crimes de menor potencial ofensivo (até dois anos de cerceamento de liberdade, cumulado ou não com multa).

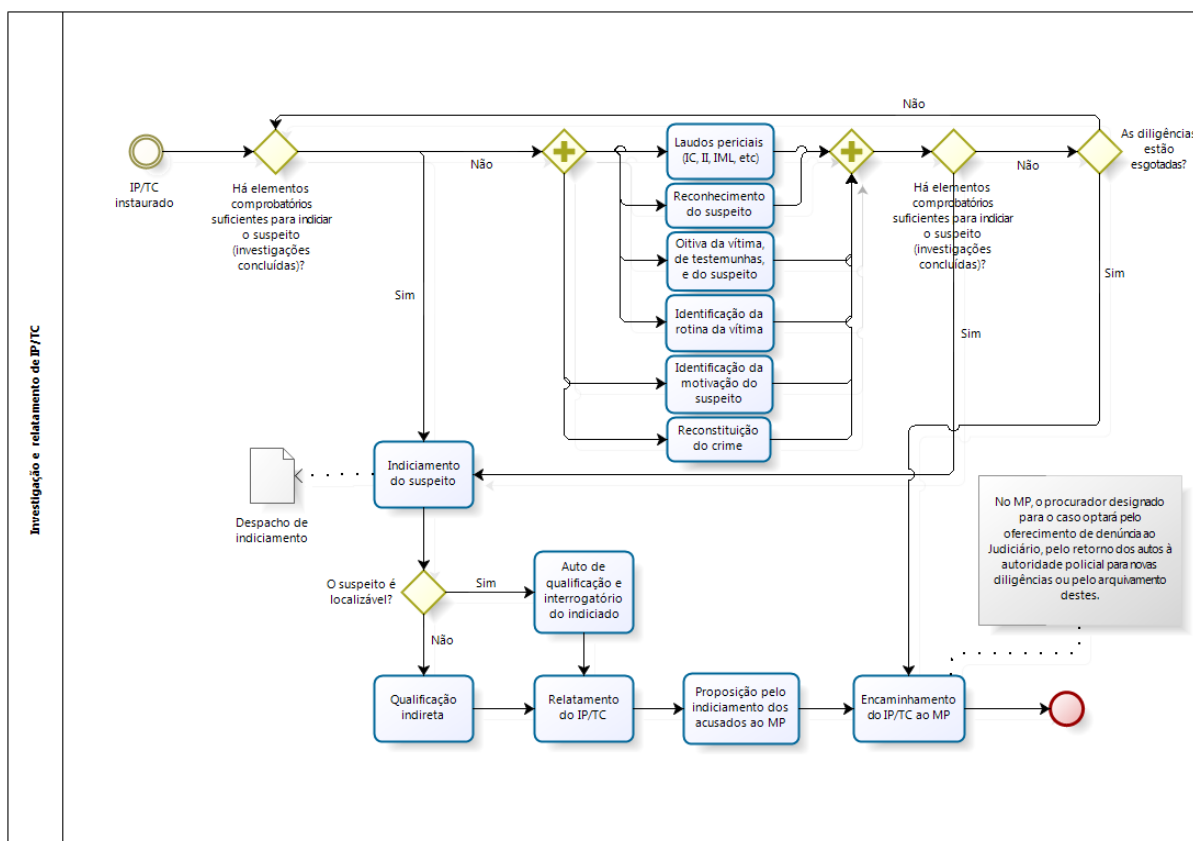

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

 SECRETARIA DE AUDITORIA
 PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

Fls.: 346

Proc.: 11461/13

Rubrica



127. Em resumo, após a instauração do IP/TC, caso haja elementos comprobatórios suficientes para determinar a autoria, procede-se ao indiciamento do suspeito, produzindo-se o Despacho de Indiciamento. Do contrário, novas diligências são realizadas até que seja possível indiciá-lo ou até que estas restem esgotadas (quando se encaminham os autos ao Ministério Público para propositura da ação penal cabível, se for o caso); após, realiza-se um crivo sobre a capacidade de se localizar o suspeito; caso este seja localizável, efetua-se o auto de qualificação e interrogatório do indiciado, se não é editada a sua qualificação indireta, ambos culminando no relatamento do IP/TC e na propositura pelo seu indiciamento ao MP.

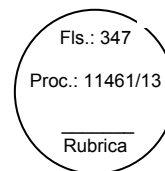
128. Em consequência, a sistemática de instauração de IP e TC deve ser dotada de mecanismos de controle normatizados que impeçam a não instauração sem expressa fundamentação²⁸, de modo a tornar eficaz a atividade policial afeta à investigação e elucidação de crimes.

²⁸ Tal fundamentação é cabível quando se trata de atipicidade, prescrição, decadência, ausência de jurisdição da PCDF, alteração da incidência penal após investigações preliminares, multiplicidade de registros de ocorrência sobre o mesmo fato, entre outros.



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



129. No que tange ao controle de desempenho da atividade policial, vale mencionar que este é realizado pela PCDF por meio da elaboração do relatório de plantão, da síntese e ranking mensal das DPs²⁹ (PT III.4, fls. 23/147 e 01/111 dos Anexos III e IV, respectivamente). Estes documentos consubstanciam a produção das unidades circunscricionais e especializadas sob aspectos quantitativos, aferindo: a quantidade de flagrantes, mandados de prisão, ocorrências, armamentos apreendidos, IP e TC instaurados e relatados, ocorrências registradas, entre outras informações (por mês e por plantão).

130. Com efeito, a Corregedoria Geral da PCDF, por força do Regimento Interno da PCDF³⁰, art. 10 e da Norma de Serviço nº 004/2008-CGP (PT II.6, fls. 149/152 do Anexo II), possui competência para supervisionar, orientar e realizar correição nos procedimentos administrativos, mormente em IPs e TCs.

131. No entanto, se verificou que os controles realizados pela Corregedoria Geral da PCDF relativos à instauração (ou não) de IP recaem sobre um reduzido rol de tipos penais, quais sejam, homicídio (tentado e consumado), latrocínio, estupro e estupro de vulnerável, nos quais a análise se dá de forma censitária (PT II.6, fls.141/144 do Anexo II).

132. Neste caso, a Corregedoria Geral da PCDF expede memorandos com o fito de exigir a instauração de IP naqueles registros de ocorrência em que não se detectou a abertura do procedimento administrativo apuratório. Tal exigência somente é entendida como solucionada quando a DP competente adota as providências cabíveis e comunica a Corregedoria a data da instauração do IP e o seu respectivo número.

133. Também há controles quando das remessas de IP ao Ministério Público, ocasião em que são verificados itens referentes à instrução e tramitação dos procedimentos administrativos, tais como atendimento ao prazo de remessa, documentação atinente à certidão de fiança ou nota de culpa (quando for o caso), assinatura da autoridade policial, numeração de páginas, entre outros. Posteriormente, a Corregedoria Geral da PCDF requer das DPs o saneamento das falhas apontadas (PT II.6, fls. 174/258 do Anexo II).

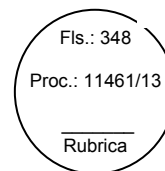
²⁹ O ranking mensal consiste num somatório ponderado dos itens mencionados a fim de ranquear as DPs.

³⁰ Aprovado pelo Decreto nº 30.490/2009.



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



134. Destarte, constatou-se que a natureza dos controles realizados pela Corregedoria Geral da PCDF é eminentemente formal, não adentrando ao mérito das conclusões produzidas pelas unidades circunscricionais e especializadas, nem versando sobre a necessidade de diligências outras que não as insertas no procedimento correccionado. Mais, conforme exposto anteriormente, a extensão dos controles é restrita a poucos tipos penais, sendo que a instauração (ou não) de IP nos demais não é correccionada sequer por amostragem.

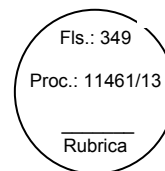
135. Entende-se que tal prática contribui para o baixo percentual de instauração/relatamento de IP e TC em diversos delitos, fato constatado no PT II.4, fls. 112/134 do Anexo II, e resta por prejudicar a eficácia das atividades da PCDF. Dessa forma, é de bom alvitre que os controles executados por sua unidade correccional sejam ampliados de modo a açambarcar outros tipos penais relevantes, além dos atuais, ainda que por amostragem, e que estes ocorram também no âmbito material (aspectos qualitativos), principalmente quando do envio ao Ministério Público³¹, o que possibilitará uma análise revisional adequada das diligências esperadas e/ou recomendáveis para cada caso (considerando a matéria de que tratam), incrementando os percentuais de relatamento de IP e TC e majorando a possibilidade de resolução de delitos³².

136. Entende-se, também, que a Corregedoria deve atuar de modo a estabelecer normas (além de dar a estas publicidade institucional e, posteriormente, fiscalizar seu cumprimento) capazes de orientar as autoridades policiais na priorização da instauração de IP e TC com base em critérios técnicos e objetivos, tais como a materialidade do crime ou a robustez dos indícios de autoria, de modo tornar mais eficiente o processo investigativo e com vistas a guiar a atuação policial frente à impossibilidade de se atender imediatamente todas as demandas postas pela sociedade.

137. De outro lado, mostra-se salutar que sejam fixadas pela SSP, ou pela própria PCDF, metas para aumento dos índices percentuais de instauração e

³¹ Seja após o relatamento ou quando do esgotamento das diligências, conforme exposto anteriormente no mapa de processos.

³² Impende mencionar que, segundo a jurisdicionada, há projetos em andamento com o fito de expedir uma norma de serviço determinando a correição nos Inquéritos Policiais de aspectos qualitativos da investigação, tais como o "cumprimento dos itens determinados na Portaria Inaugural, das ordens de missão expedidas, das cotas determinadas pelo Ministério Público, em tempo célere" (PT II.6, fl. 144 do Anexo II).



relatamento de IP e TC, de modo a possibilitar que os controles internos, externo e social e da própria Corregedoria Geral da PCDF afirmam a eficácia da atividade policial por meio do atingimento (ou não) de metas previamente fixadas. Tal iniciativa já encontra paralelo no Distrito Federal no âmbito do “Plano Ação pela Vida”, instituído pelo Decreto nº 33.882/2012, o qual estabelece que a SSP deve fixar índices de redução de criminalidade como meta a ser atingida anualmente³³, medida que tem propiciado o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pela PCDF.

Causas

138. Carência de normatização apta a possibilitar um controle adequado da atividade policial no que se refere ao mérito das informações contidas nos IPs e TCs. Atuação restrita dos controles da PCDF a um reduzido número de tipos penais, sem suporte normativo.

Efeito

139. Risco de ineficácia da atuação policial, uma vez que eventuais falhas em IPs e TCs tendem a não ser identificadas.

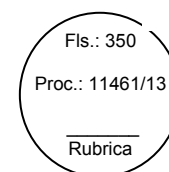
Considerações do Auditado

140. Novamente, a corporação alega que a auditoria não abordou em sua análise os Procedimentos de Apuração de Atos Infracionais – PAAls (fl. 162).

141. A seguir, a PCDF esclarece que é realizado um monitoramento virtual no caso de todas as ocorrências que versem sobre morte violenta, estupro e violência doméstica, a fim de verificar se a DP responsável pelo caso instaurou de imediato o inquérito policial necessário à apuração do fato, instando a fazê-lo se devido (fls. 163/164 e 248). Nas ocorrências que tratem dos demais tipos penais, o controle de instauração (ou não) de IP é realizado, segundo a jurisdicionada, pelo Delegado-Chefe (fl. 165).

142. Noutro diapasão, a corporação alega que o controle formal de IPs e TCs é realizado a fim de abranger todos os tipos penais e não somente aqueles mencionados no parágrafo supra. Além disso, menciona que a Corregedoria Geral

³³ Art. 10. Os índices de redução de criminalidade, como meta a ser atingida, serão estabelecidos pela Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal.



da PCDF procede à avaliação periódica dos IPs das unidades policiais em meses pré-determinados, por meio de um calendário correicional, antes da remessa ao Poder Judiciário (fls. 164 e 248).

143. A jurisdicionada entende que não caberia à Corregedoria Geral da PCDF se imiscuir nos procedimentos investigativos, uma vez que cabe ao Delegado de Polícia decidir sobre quais diligências devem ser realizadas (fls. 164/165 e 248/249).

144. Acerca da necessidade apontada no Relatório Prévio de Auditoria de se estabelecer critérios técnicos e objetivos que orientem as autoridades policiais na priorização de instauração de IP e TC, a corporação relata que já existem normas sobre o assunto, quais sejam: Normas de Serviço n^{os} 03/2012-CGP, 09/2012-CGP, 10/2012-CGP, 02/2013-CGP, 06/2013-CGP, 10/2013-CGP e 11/2013-CGP (fls. 165, 249/250, 254/268 e 285).

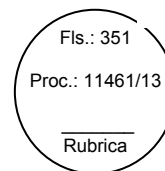
145. Ademais, tal controle é realizado, segundo a jurisdicionada, pelo Poder Judiciário e pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, sendo que a este último foram disponibilizadas senhas de acesso ao sistema de acompanhamento de ocorrências, o Millenium, a fim de maximizar o controle acerca da ausência ou retardo na instauração de procedimentos policiais para apuração de crimes (fl. 165).

Posicionamento da equipe

146. Novamente, esclarece-se que os Procedimentos de Apuração de Atos Infracionais – PAAls não foram incluídos no escopo desta auditoria e por isso não foram objeto de fiscalização.

147. Analogamente ao posicionamento da equipe constante do Achado de Auditoria nº 02 deste Relatório, tem-se que o fato de a autoridade policial presidir o IP/TC não exclui a possibilidade de revisão, formal e material, dos procedimentos investigativos realizados.

148. Quanto à normatização da sistemática de instauração (ou não) de IP e de TC, entende-se que as normas de serviços apresentadas pela corporação não alcançam com plenitude o cerne da problemática abordada neste achado de auditoria, qual seja, a ausência de arcabouço normativo abrangente e capaz de mitigar a discricionariedade verificada na atividade policial realizada no âmbito das delegacias, no que se refere aos tipos penais diversos do homicídio (tentado e



consumado), latrocínio, estupro e estupro de vulnerável.

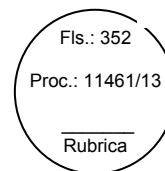
149. Além disso, o calendário de correição apresentado pela PCDF, ao contemplar apenas os TP e TC instaurados, não se mostra suficiente para sanear a situação vista neste achado de auditoria na medida em que não contempla procedimentos capazes de assegurar a adequação dos casos de não instauração do mecanismo investigativo competente.

150. Destarte, entende-se que a necessidade de haver outra instância revisional desses procedimentos no âmbito da PCDF que não a do Delegado de Polícia não é suprida por conta do controle desempenhado pelo Ministério Público e Poder Judiciário, haja vista que a Polícia Judiciária, dada sua atribuição de presidir o Inquérito Policial, está em melhores condições de decidir sobre o cabimento e o teor de eventuais ajustes.

Proposições

151. Propõe-se ao egrégio Plenário determinar à PCDF que, no prazo de 90 (noventa) dias, promova estudos com vistas a:

- a) normatizar a sistemática de instauração de IP e de TC com base em critérios técnicos e objetivos, tais como a materialidade do delito ou a robustez dos indícios de autoria, ao menos, a fim de tornar mais eficiente, uniforme e transparente o processo investigativo;
- b) adotar mecanismos de controle formais e materiais sobre os registros de ocorrência, IP e TC no âmbito das Delegacias de Polícia e da Corregedoria Geral da PCDF, ainda que por amostragem, contemplando variados tipos penais e atos infracionais com metas de expansão do tamanho e representatividade da amostra nos exercícios seguintes;
- c) ampliar a extensão dos controles já realizados pela Corregedoria Geral da PCDF, hoje restrita a poucos tipos penais, tornando-a suficientemente abrangente, nos âmbitos formal e material (aspectos quantitativos e qualitativos), ainda que por amostragem;



- d) fixar metas anuais e gradativas, tendo por parâmetro o “Plano Ação pela Vida”, instituído pelo Decreto nº 33.882/2012, para o aumento dos índices percentuais de instauração e relato de IP e TC dos delitos não abrangidos pelo referido Plano, de modo a possibilitar que os controles internos, externo e social e da própria Corregedoria Geral da PCDF afirmem a eficácia da atividade policial;
- e) dê ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, com vistas ao atendimento dos itens acima.

Benefícios esperados

152. Aprimoramento do procedimento de registro de ocorrências policiais e instauração de IP e TC. Maior eficiência do procedimento investigativo.

2.3. Questão de Auditoria 3 – A PCDF realiza adequado planejamento e gerenciamento da atividade policial e do processamento e tramitação de IP e TC?

Sim. No entanto, o processamento e a tramitação de IP e TC poderiam ser mais eficientes se realizados de forma eletrônica.

2.3.1. Achado de Auditoria nº 05 – Gestão de IP e TC não apoiada por recursos tecnológicos e informatizados adequados.

Critérios

153. A atividade policial deve ser suficientemente apoiada por recursos tecnológicos e informatizados, a fim de que a PCDF atue de maneira eficiente.

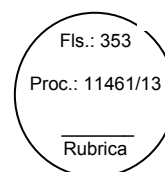
Análises e Evidências

154. Verificou-se que as práticas que mais demandam otimização na PCDF são aquelas afetas à tramitação e ao processamento de IP e TC, as quais são realizadas de modo híbrido, isto é, os autos são tanto físicos (em papel) como digitais (arquivo eletrônico oriundo da digitalização dos documentos que compõem o procedimento administrativo).



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



155. Impende salientar que a tramitação eletrônica de IP e TC proporciona mais celeridade à comunicação entre as diversas unidades operacionais da PCDF, bem assim com o Poder Judiciário e o Ministério Público, além de prover maior segurança aos dados e desonerar os arquivos das DPs, bem como dotar os registros de maior organização. Ressalte-se que este é o caminho almejado pela Administração Pública Federal, conforme observado na Lei nº 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial.

156. De fato, haja vista os escassos recursos humanos da Corporação, o ganho de eficiência gerado pela implantação da referida sistemática deve influir positivamente nos índices de instauração e relato de IP e TC, os quais demonstram espaço para melhoria (matéria já tratada em achados anteriores, PT II.4, fls. 112/134 do Anexo II).

157. Em sede de *benchmarking* na Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP/Ministério da Justiça – MJ, tomou-se conhecimento de iniciativas que consistem na criação de Grupo de Trabalho³⁴ com vistas a padronizar práticas atinentes à atividade policial em todo o país no intuito de levar a efeito o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais e sobre Drogas – SINESP, instituído pela Lei nº 12.681/2012. Vale dizer que um dos objetivos do projeto é propiciar a implantação da sistemática de Inquérito Policial eletrônico em todos os estados da Federação.

158. Para tanto, a SENASP expediu o Ofício Circular nº 33/2013/GAB/SENASP, de 17/07/2013, endereçado aos Departamentos de Polícia Civil do país solicitando indicação de representante para participar das tratativas afetas à elaboração do Inquérito Policial eletrônico no âmbito do SINESP (PT III.3, fls. 19/20 do Anexo III). Em resposta, a PCDF, por meio do Ofício nº 323/2013-Ass/DGPC, de 22/07/2013, indicou seu preposto para participar dos trabalhos de desenvolvimento (PT III.3, fl. 21 do Anexo III).

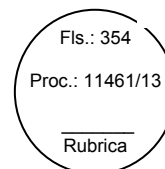
159. Instada a se manifestar sobre a matéria, por meio da Nota de Auditoria nº 10 (fls. 54/55), a jurisdicionada afirmou que está envidando esforços com vistas a finalizar projeto de integração das bases de dados de todos os seus sistemas

³⁴ Composto por representantes das polícias judiciárias de todas as Unidades da Federação e também de membros da SENASP/MJ.



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



informatizados para, no futuro, disponibilizar o IP de forma virtual, o que, segundo a PCDF, deve ser desenvolvido de modo conjunto com o Poder Judiciário³⁵ (PT III.4, fls. 28/31 do Anexo III). Ainda, foi colacionado que:

[...] todos os sistemas existentes na PCDF estão preparados para disponibilizar as informações necessárias ao fomento da futura solução de Inquérito Virtual, pois os mesmos já disponibilizam os documentos em formato digital, aptos a comporem a ferramenta de Inquérito.

160. Ato contínuo, a Equipe de Auditoria solicitou informações à SENASP sobre a assunto, via Nota de Auditoria nº 12 (fl. 64/65), e, em resposta, a Secretaria noticiou, por meio do Ofício nº 6876/2013/GAB/SENASP (PT III.3, fls. 17/18 do Anexo III), que diversas Unidades da Federação já possuem procedimento de IP totalmente informatizado³⁶, a saber, Ceará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rio de Janeiro e Santa Catarina. Quanto ao DF, os dados prestados foram de que o procedimento é apenas parcialmente informatizado³⁷ (PT III.3, fls. 17/18 do Anexo III), situação que não se coaduna com a realidade dos recursos disponibilizados à Corporação, haja vista ser esta a quarta polícia civil do país em orçamento destinado a despesas de capital³⁸ (PT III.5, fls. 114 do Anexo III). Impende salientar que os estados do Mato Grosso e Pará possuem a referida sistemática consubstanciada em código-fonte aberto³⁹ (PT III.3, fls. 17/18 do Anexo III).

161. Assim, querendo, pode a PCDF realizar um *benchmarking* nos estados que já possuem a referida sistemática implantada, seja solicitando o código-fonte (àqueles estados que o disponibilizam) e efetuando as customizações necessárias a fim de atender as peculiaridades do seu modo de atuação, seja meramente se baseando no sistema das unidades que já possuem o procedimento plenamente informatizado, para fins de elaboração de *software* próprio.

Causas

162. Insuficiência dos recursos tecnológicos vinculados à tramitação de IP e TC e que otimizariam os recursos disponíveis na Corporação.

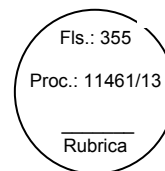
³⁵ Segundo informações da PCDF, foi firmado convênio entre a PCDF e o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios com o objetivo de dimensionar a interação das soluções de *web service*.

³⁶ Neste caso, prescinde-se da tramitação dos autos em sua forma física e utilizam-se apenas os dados digitais do Inquérito Policial.

³⁷ Neste caso, a tramitação dos autos em sua forma física se faz indispensável.

³⁸ Categoria econômica que compreende investimentos.

³⁹ *Softwares* cujo conjunto de linhas de programação (sequência de instruções em uma determinada linguagem de programação) é aberto, ou seja, é de conhecimento do usuário e modificável por este. Também chamado de *software* livre.



Efeito

163. Ineficiência e morosidade na sistemática de processamento e tramitação de IP e TC.

Considerações do Auditado

164. A jurisdicionada expõe que se encontra em estudo o desenvolvimento do Inquérito Policial Eletrônico, estando bastante avançadas as tratativas com os demais atores dessa problemática, Poder Judiciário e Ministério Público. Ademais, já foram pactuados convênios entre PCDF, TJDFT e MPDFT para soluções de WebService atendendo orientação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (fls. 166/167 e 250).

165. Informa também que participa do grupo de trabalho constituído no âmbito da SENASP a fim de padronizar as peças utilizadas nos procedimentos policiais, com vistas à implantação de IP eletrônico. Relata, ainda, que agendou reunião no CNJ a fim de acompanhar o projeto que visa implantar o IP eletrônico no âmbito da Justiça Federal (fls. 167 e 250/251).

166. Posteriormente, a corporação cita as experiências consolidadas de apoio de recursos tecnológicos e informatizados às suas atividades, tais como o sistema de Movimentação Bancária – SIMBA⁴⁰, o CARTORIUM NET⁴¹ e o PROCED⁴².

Posicionamento da equipe

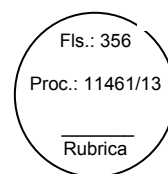
167. Reconhece-se que a jurisdicionada vem envidando esforços no sentido de apoiar suas atividades por meio de mecanismos tecnológicos e informatizados que promovam a otimização dos seus recursos.

168. No entanto, isso não afasta a possibilidade de a jurisdicionada elaborar um cronograma de atuação com objetivo de implantar o inquérito eletrônico, definindo prazos e eventos críticos que permitam esta Corte acompanhar o deslinde da matéria.

⁴⁰ Sistema que administra as solicitações de afastamento de sigilo bancário.

⁴¹ Sistema que objetiva agilizar os trabalhos de confecção de Autos de Apresentação e Apreensão, Ofícios, Memorando, Autos de Prisão em Flagrante, entre outros (fl. 168).

⁴² Sistema que realiza o controle formal de tramitação de procedimentos por meio de utilização de leitoras de código de barras (fl. 169).



Proposições

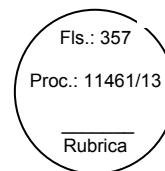
169. Propõe-se ao egrégio Plenário determinar à PCDF que, no prazo de 90 (noventa) dias, promova estudos para verificar a viabilidade de aproveitar no âmbito do Distrito Federal os códigos-fonte abertos disponibilizados no grupo de trabalho constituído na SENASP pelos estados que já implantaram o Inquérito Policial eletrônico. Se inviável a utilização de tais códigos-fonte, elabore projeto de desenvolvimento de software próprio, considerando o aproveitamento dos sistemas informatizados existentes na corporação e demonstrando a viabilidade econômica e material desta alternativa em relação àquela, dando ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, no mesmo período.

170. Propõe-se ao egrégio Plenário determinar à PCDF que adote as seguintes providências: 1) integrar as bases de dados dos sistemas informatizados existentes na PCDF; 2) adotar medidas a fim de informatizar o Inquérito Policial; 3) estipular cronograma de ações completo e com detalhamento dos prazos e etapas críticas de implantação que contemple uma das alternativas constantes neste Relatório de Auditoria (software próprio ou código-fonte aberto), mapeando a sequência de procedimentos que serão executados constando prazo e a unidade/setor responsável pela execução.

171. Sugere-se ao egrégio Plenário determinar à PCDF que, no prazo de 90 (noventa) dias, elabore e remeta a esta Corte um Plano de Ação, conforme modelo apresentado no Anexo I do presente Relatório de Auditoria, com objetivo de atender as determinações contidas no parágrafo supra, contendo cronograma de ações completo, bem como mapeamento da sequência de procedimentos que serão executados constando prazo e a unidade/setor responsável pela execução.

Benefícios esperados

172. Dar mais celeridade à tramitação de IP e TC, tornando o procedimento investigativo mais eficiente.



2.4. Questão de Auditoria 4 – A PCDF disponibiliza à população informações e desenvolve ações com o objetivo de aprimorar a segurança pública no DF?

Sim. Todavia, a disponibilização de informações ocorre de maneira intempestiva. Ademais, tanto as estatísticas criminais quanto as ações realizadas pela PCDF com o objetivo de aprimorar a segurança pública no DF carecem de publicidade adequada. Ademais, constatou-se a insuficiência de meios no que tange à publicidade dada ao material educativo produzido pela Corporação.

2.4.1. Achado de Auditoria nº 06 – Disponibilização intempestiva de estatísticas criminais e inadequação da publicação de ações atinentes à atividade policial.

Critérios

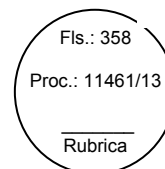
173. A PCDF deve publicar relatórios consubstanciando as ações e operações por ela deflagradas, bem como estatísticas criminais, de modo periódico e tempestivo, em meios de fácil acesso e ampla publicidade e com informações suficientes para possibilitar o controle social da atividade policial.

Análises e Evidências

174. Com o fito de promover a transparência das ações da Administração Pública, faz-se necessário cientificar a população acerca das operações realizadas pela PCDF e de estatísticas criminais afetas à segurança pública no âmbito do DF, de modo a propiciar uma melhor atuação do controle social sobre a atividade policial.

175. Nesse sentido, é de bom alvitre que haja informações que subsidiem o controle social, a fim de que seja possível realizá-lo de maneira concomitante e direta, não dependendo da intermediação de veículos de divulgação ou de iniciativas individuais para requerer dados junto aos órgãos de segurança pública. As informações devem ser publicadas periódica e tempestivamente, e seu teor deve ser capaz de evidenciar a presente situação da segurança pública distrital, bem como as intervenções da PCDF com vistas a mitigar a criminalidade, perquirindo seus responsáveis.

176. Cumpre dizer que o sítio eletrônico da PCDF traz um conjunto de tabelas

**TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

e gráficos que expõe os dados relativos a crimes e contravenções, detalhados por tipo penal, mês, ano e região administrativa, além de comparativos entre o exercício a que se referem e o anterior⁴³. O site em tela também expõe, em sua página inicial, notícias relevantes sobre as operações da Corporação.

177. Ressalta-se que a disponibilização de estatísticas criminais no site da PCDF relativas aos exercícios de 2010, 2011 e 2012 foi realizada apenas ao final de julho de 2013 (PT IV.3, fls. 19/21 do Anexo V). Disso, vem que as informações foram disponibilizadas intempestivamente, e, por via de consequência, a atuação do controle social restou prejudicada durante o período que antecedeu a publicação.

178. Papel similar é desempenhado pela SSP que, em seu sítio eletrônico, demonstra o resultado de operações levadas a efeito pelas Corporações afetas à segurança pública no DF, além de séries históricas de estatísticas criminais⁴⁴. No entanto, não é possível depreender facilmente dos dados disponibilizados informações suficientes para promover de modo eficaz e eficiente o controle da atividade policial, haja vista que estas são consolidadas de modo confuso e a exposição carece de padronização e ordenação clara e contínua.

179. De outro lado, destaca-se que a SSP produz abundante informação sobre segurança pública, no âmbito local (região administrativa), regional (Área Integrada de Segurança Pública – AISP) e distrital, que consiste em balanços mensais e acumulados do exercício de variados tipos penais⁴⁵ (incluindo comparativo de períodos anteriores), manchas criminais, relatório de metas⁴⁶, entre outros (PT III.2, fl. 15 do Anexo III – mídia eletrônica). Portanto, há dados bastantes para propiciar à população o acompanhamento contínuo da segurança pública distrital e, assim, contribuir para seu desenvolvimento. Todavia, eles não são publicados.

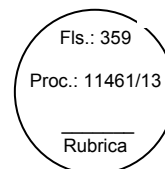
180. Ainda, é realizada mensalmente reunião da cúpula do Governo do DF (Governador e Secretários de Estado) com os coordenadores das AISPs, aberta à imprensa, a fim de efetuar a análise situacional da segurança pública distrital (PT III.2, fls. 13/14 do Anexo III). O teor da reunião versa sobre os resultados do “Plano

⁴³ Serviço disponível em <http://www.pcdf.df.gov.br/pgAnaliseTematica.aspx>

⁴⁴ Serviço disponível em <http://www.ssp.df.gov.br/estatisticas/especificas.html> e <http://www.ssp.df.gov.br/estatisticas/serie-historica.html>

⁴⁵ É realizado um acompanhamento mais detalhado de crimes tentados ou consumados, tais como estupro, estupro de incapaz, latrocínio, homicídio e roubo com restrição de liberdade.

⁴⁶ Previamente estabelecidas no Programa Ação pela Vida.

**TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

Ação pela Vida”, perpassando os aumentos e decréscimos de índices de criminalidade do DF mais notáveis do mês anterior.

181. Entende-se que tal iniciativa certamente é um avanço, entretanto insuficiente, haja vista não haver divulgação adequada de todo o Plano, nem dos seus resultados mensais, tratados na supramencionada reunião, o que dificulta o controle social acerca do impacto dessa política pública.

182. Vale mencionar, a título de boas práticas, que se verificou que outras Unidades da Federação, tais como São Paulo, Pernambuco e Paraná, alcançaram maiores avanços no que concerne à transparência de informações afetas à segurança pública, conforme exposto a seguir:

Tabela 9 – Boas práticas relacionadas à transparência de sítios eletrônicos de Polícias Cíveis

Estado	Boas práticas referentes à transparência das atividades policiais
São Paulo	Consta no sítio eletrônico da Polícia Civil de São Paulo o Relatório Anual de Gestão que consigna uma breve descrição das ações e operações desenvolvidas por cada departamento dessa Corporação, bem como dos resultados alcançados (PT IV.3, fls. 55/78 do Anexo V). Além disso, as estatísticas criminais são disponibilizadas mensalmente ⁴⁷ .
Paraná	Consta no sítio eletrônico da Polícia Civil do Paraná ⁴⁸ o Relatório Estatístico Criminal que consigna, inclusive, mapa da criminalidade do estado, subdividido em AISPs, considerando registro de crimes consumados (PT IV.3, fls. 79/133 do Anexo V).
Pernambuco	Consta no sítio eletrônico da Secretaria de Estado de Defesa Social de Pernambuco ⁴⁹ um Boletim Trimestral da Conjuntura Criminal, o qual, além de dados estatísticos, traz mapas dos crimes violentos letais e intencionais do estado, subdividido em municípios, bem como o critério utilizado pela SENASP para definir tais crimes (PT IV.3, fls. 22/54 do Anexo V).

⁴⁷ Serviço disponível em <http://cidadao.sp.gov.br/link/?serv=1655>

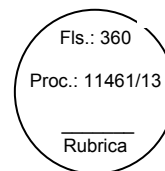
⁴⁸ Serviço disponível em <http://www.policiacivil.pr.gov.br/>

⁴⁹ Serviço disponível em <http://www.sds.pe.gov.br/>



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



Causas

183. Inércia da PCDF e da SSP ao disponibilizar informações sobre a segurança pública à população do Distrito Federal.

Efeito

184. A realização do controle social sobre a situação da segurança pública distrital e a atuação dos órgãos correlatos resta prejudicada.

Considerações do Auditado

185. A jurisdicionada alega que as informações e divulgações de estatísticas de criminalidade e de atuação das Forças de Segurança do DF são centralizadas na Secretaria de Estado de Segurança Pública – SSP, *“razão pela qual não incumbe na atual ordem à PCDF a divulgação desses dados”* (fl. 170).

186. Nessa esteira, a corporação informa que realiza análises criminais e de riscos e as disponibiliza constantemente à SSP (fl. 171).

Posicionamento da equipe

187. A manifestação da jurisdicionada não afasta o entendimento de que é imprescindível disponibilizar à população relatórios consubstanciando estatísticas criminais, bem como a atuação da PCDF, de maneira periódica e tempestiva. No entanto, reforça o entendimento de que cabe à SSP a iniciativa dessa publicidade.

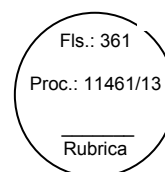
Proposições

188. Propõe-se ao egrégio Plenário determinar, no prazo de 90 (noventa) dias:
- a) à PCDF e à SSP que formalizem parceria institucional com intuito de definir e adotar procedimento conjunto e regular para, doravante, publicar mensalmente em seus sítios eletrônicos as estatísticas criminais do Distrito Federal, os resultados do Plano Ação pela Vida e uma breve descrição das ações e operações recentes desenvolvidas pela PCDF;
 - b) à PCDF que, doravante, dê publicidade em seu sítio eletrônico às informações sobre segurança pública aferidas regularmente, no âmbito local (região administrativa), regional (Área Integrada de



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



Segurança Pública – AISP) e distrital, que consistem em balanços mensais e acumulados do exercício sobre variados tipos penais (incluindo comparativo de períodos anteriores), relatório de metas (previamente estabelecidas no Programa Ação pela Vida), entre outros;

- c) à PCDF e à SSP que deem ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, no mesmo período.

Benefícios esperados

189. Informar a população os atuais índices de criminalidade do DF, os resultados alcançados no âmbito do Plano Ação pela Vida e a atuação da PCDF no sentido de preservar a Segurança Pública quando da resolução de delitos e prisão dos responsáveis.

2.4.2. Achado de Auditoria nº 07 – Insuficiência de divulgação do material educativo da PCDF.

Critérios

190. A PCDF deve promover campanhas educativas, com o fito de informar aos cidadãos as atividades da Corporação em curso e, assim, promover o aprimoramento da segurança pública.

Análises e Evidências

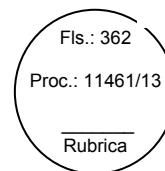
191. Compete à PCDF promover ações no sentido de fomentar o sentimento coletivo de segurança e a responsabilidade do cidadão para com esta, por meio da promoção de campanhas educativas e informativas, as quais possuem o condão de despertar a consciência da população para situações recorrentes afetas à segurança pública, tais como violência contra a mulher, criança e adolescente; exploração da prostituição; uso e tráfico de drogas; estupro; entre outros delitos.

192. Também, tais ações devem cientificar a população acerca de cuidados básicos de segurança no cotidiano, procedimentos para acionar as autoridades competentes em casos de delitos e a importância do cidadão como colaborador para a promoção e aprimoramento da segurança pública.



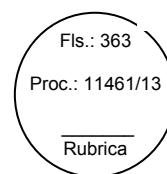
TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



193. Nesse sentido, a PCDF, atendendo às solicitações demandadas na Nota de Auditoria nº 6 (fl. 46), apresentou um rol de iniciativas desenvolvidas, quais sejam (PT IV.2, fls. 06/17 do Anexo V):

- ✓ Ouvidoria;
- ✓ Página da PCDF na internet (www.pcdf.df.gov.br);
- ✓ Redes sociais (*Facebook, Twitter e Youtube*);
- ✓ *Releases* para a imprensa (TV, rádio, impressos e mídia eletrônica) sugerindo a realização de matérias sobre as atividades e serviços realizados pela PCDF;
- ✓ Distribuição de *folders* em eventos e nas delegacias sobre temas diversos, por exemplo, prevenção de estupros, crimes ambientais e dicas para evitar golpes;
- ✓ Produção de diversos cartazes e distribuição nas unidades policiais e órgãos externos, por exemplo, Cartaz da Ouvidoria (afixado em todas as unidades da PCDF), Cartaz do disque denúncia 197 – Ajude a combater os crimes no DF;
- ✓ Orientação em todas as delegacias circunscricionais sobre a existência da Delegacia Eletrônica;
- ✓ Criação, no âmbito do Departamento de Polícia Especializada – DPE, de cartilhas para informar a população sobre as atividades prestadas por cada Unidade Especializada, por exemplo, Delegacia Especial de Proteção ao Meio Ambiente e à Ordem Urbanística – DEMA, Delegacia de Proteção à Criança e ao Adolescente – DPCA, Delegacia Especial de Atendimento à Mulher – DEAM e Delegacias da Criança e do Adolescente – DECA's;
- ✓ Projetos em andamento na Academia de Polícia Civil, tais como: Projeto Polícia.COMunidade, Violência contra a



mulher, Prevenção e Orientação às Vítimas de Estupro, Violência Contra a Criança e o Adolescente, Exploração da Prostituição, Cartilha do Torcedor, entre outros;

- ✓ Ações específicas para atendimento de demandas não governamentais por meio de palestras sobre Prevenção ao Uso de Drogas, Exposição do Museu Itinerante de Drogas e visitas ao Museu Fixo de Drogas.

194. As supracitadas iniciativas da PCDF representam ações importantes no sentido de informar e permitir à sociedade contribuir com a segurança pública. Entretanto, em que pese a ampla produção de material publicitário (PT IV.4, fls. 134/145 do Anexo V), a divulgação propriamente dita em veículos midiáticos não é realizada a contento, haja vista que se restringe a redes sociais (Facebook, Twitter e Youtube⁵⁰), ao sítio eletrônico da PCDF, a palestras e a distribuição de cartilhas, panfletos e cartazes (PT IV.2, fls. 06/17 do Anexo V).

195. O conhecimento acerca da seleção de material publicitário, tipo de mídia e veículos de divulgação constitui questão fundamental para a eficácia e eficiência da comunicação social, principalmente ao se considerar a complexidade do tema em questão, bem como a multiplicidade e variedade dos agentes envolvidos (fornecedores, veículos midiáticos, entre outros). Assim, faz-se necessário que a PCDF seja assistida (diretamente ou por meio da SSP) por órgãos e profissionais especializados, tais como a Secretaria de Estado de Publicidade Institucional – SEPI, responsável pela publicidade da Administração Direta do DF, o que potencialmente dará maior eficácia às ações de comunicação social da Corporação.

196. Sobre a matéria, a PCDF manifestou-se no seguinte sentido (PT IV.5, fl. 147 do Anexo V):

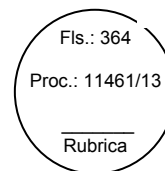
*Conforme informação anexa prestada pela Divisão de Comunicação – DIVICOM/PCDF (**ANEXO 8**), não foram realizadas pela mesma tratativas junto à Secretaria de Estado de Publicidade Institucional, seja diretamente ou por intermédio da Secretaria de Estado de Segurança Pública, para alavancar maior divulgação de serviços prestados pela PCDF [...]*

⁵⁰ Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF, @policiacivildf e divicompcdf, respectivamente.



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



197. Aduz-se das declarações acima, que é notório o fato de que a interação entre a SEPI e a PCDF, no âmbito da comunicação social, é inexistente.

198. Noutro giro, com o fito de ampliar e aprimorar os mecanismos já existentes para divulgação das ações da PCDF, seria salutar que as cartilhas e os panfletos educativos produzidos tivessem seus conteúdos disponibilizados para *download* no sítio eletrônico da Corporação como fazem outras unidades da federação, haja vista os patamares consideráveis de inclusão digital e de difusão que a *internet* alcança atualmente.

199. Por fim, vale mencionar que a disponibilização das informações de que trata este achado servirá de insumo aos Conselhos Comunitários de Segurança – CONSEG's, entidades comunitárias privadas, instituídas pelo Decreto nº 28.495/2007, e que promovem reuniões mensais da comunidade e suas lideranças com as autoridades locais de segurança pública, a fim de subsidiar a definição de prioridades das políticas afetas a essa temática (PT III.2, fls. 11/15 do Anexo III). Da mesma forma, as questões discutidas em sede dos referidos conselhos devem ser amplamente divulgadas.

Causas

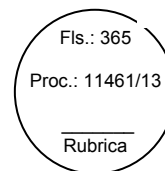
200. Ausência, por parte da PCDF, de definição prévia de diretrizes de comunicação social e estratégias de divulgação. Deficiência na interlocução da PCDF com a SEPI, diretamente ou por intermédio da SSP.

Efeito

201. Risco de desconhecimento da população acerca de situações e temas relevantes afetos à segurança pública, bem como de procedimentos para acionamento das autoridades competentes em caso de delitos. Ineficácia e ineficiência da comunicação social da PCDF.

Considerações do Auditado

202. A PCDF registra que a divulgação de matérias educativas e de orientação à sociedade é realizada de maneira difusa e não sistemática. Nessa esteira, a jurisdicionada informa que determinou a sua Divisão de Comunicação – DIVICOM



que interaja com a SEPI, por meio da Comunicação Social da SSP, com vistas a aprimorar esse procedimento (fls. 171/172).

203. Também foi determinado que as cartilhas que já tenham sido revisadas em seu conteúdo e identidade visual pela Academia de Polícia Civil – APC⁵¹, sejam inseridas no sítio eletrônico da PCDF (fl. 172).

Posicionamento da equipe

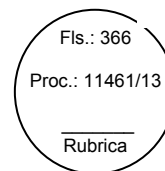
204. A manifestação da jurisdicionada reforça o entendimento de que a interação da PCDF com órgãos e profissionais especializados em publicidade, tais como a SEPI, é fundamental para que a divulgação do material educativo produzido logre êxito.

205. Ademais, entende-se que é obrigação da SEPI assistir aos órgãos da Administração Direta do DF em suas demandas por campanhas publicitárias institucionais e de utilidade pública, conforme disposto no Decreto nº 32.716/2011, que a instituiu.

Proposições

206. Propõe-se ao egrégio Plenário determinar, no prazo de 90 (noventa) dias:
- a) à PCDF, à SSP e à SEPI que formalizem parceria institucional, com a devida orientação desta última, com intuito de definir e adotar uma sistemática de publicação e veiculação em mídia do material educativo afeto à Segurança Pública produzido pela PCDF;
 - b) à PCDF que disponibilize, se ainda não o fez, o material educativo afeto à Segurança Pública produzido por essa corporação em seu sítio eletrônico;
 - c) à PCDF, à SSP e à SEPI que deem ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, no mesmo período.

⁵¹ A APC possui a competência de elaborar, coordenar e supervisionar a produção do material gráfico, digital ou audiovisual a ser utilizado pelas unidades da PCDF (fl. 292/293).



Benefícios esperados

207. Otimizar a educação da população acerca de práticas básicas afetas à Segurança Pública, bem assim promover a eficácia da PCDF como órgão responsável pela apuração de delitos no âmbito do DF.

2.5. Boas Práticas

208. Cumpre ressaltar a iniciativa da PCDF de implantar o sistema Polaris, ferramenta gerencial que possibilita a realização de pesquisas na base de dados dos registros de ocorrência e que consiste num formulário que permite a seleção de múltiplos filtros e a posterior geração e análise gráfica e estatística dos dados resultantes.

209. O Polaris provê informações à PCDF de forma tempestiva e versátil, dotando o gestor de insumos suficientes para a formulação de estratégias relativas à segurança pública mais efetivas.

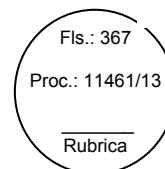
210. Também, o Polaris possibilita um monitoramento informatizado acerca da criminalidade⁵²/produção policial⁵³, com opção de análise por Área Integrada de Segurança Pública – AISP, demonstrando o atingimento (ou não) das metas estabelecidas no âmbito do Plano Ação pela Vida e realizando um comparativo com os índices do exercício anterior.

211. São patentes os avanços propiciados pelo advento desse sistema informatizado. De fato, seria de bom alvitre que tal prática se entendesse na mesma medida aos demais órgãos do complexo administrativo distrital, respeitando as customizações necessárias.

212. Ressalte-se também a iniciativa dessa corporação ao contratar uma empresa de consultoria com o objetivo de aprimorar e profissionalizar a sua gestão por meio da realização do Planejamento Estratégico e da reengenharia da PCDF.

⁵² Exemplo de tipos penais controlados dessa forma: homicídios, roubos de veículo, latrocínios, roubo com restrição de liberdade, entre outros.

⁵³ Armas apreendidas, atuação em tráfico de drogas, entre outros.



3. Conclusão

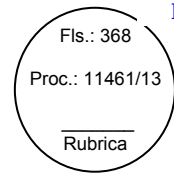
213. A presente auditoria visou avaliar a sistemática de registro e apuração de ocorrências, havendo o trabalho se desdobrado em quatro questões de auditoria.

214. Na primeira questão, entendeu-se que, embora o registro e o acompanhamento de ocorrências estejam satisfatoriamente sistematizados, a atuação policial é limitada pela inadequada alocação de recursos materiais e humanos entre as diversas unidades da PCDF, bem como por restrições em seu sítio eletrônico e pela a insuficiência e defasagem das informações vinculadas ao registro de ocorrência.

215. Com relação à segunda questão, constatou-se a insuficiência de normatização e de mecanismos de controle da sistemática de instauração, investigação e relato de IP e TC no que tange à limitação da natureza, profundidade e extensão.

216. No que se refere à terceira questão, entendeu-se que a PCDF planeja e gerencia a atividade policial adequadamente, todavia, constatou-se o apoio tecnológico insuficiente à gestão de IP e TC, haja vista que tais procedimentos poderiam ser mais eficientes se realizados de forma eletrônica.

217. Com relação à quarta questão, entendeu-se que a PCDF de fato disponibiliza à população informações e desenvolve ações com o objetivo de aprimorar a segurança pública no DF. No entanto, essas informações são publicadas intempestivamente e o material educativo, que busca esclarecer a população acerca dos serviços prestados pela corporação, possui divulgação insuficiente, haja vista a falta de apoio dos órgãos responsáveis pela publicidade e propaganda da Administração Direta do DF.



4. Proposições

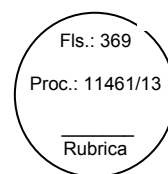
218. Ante o exposto, sugere-se ao Plenário:

I. tomar conhecimento:

- a. do presente Relatório Final de Auditoria;
- b. dos documentos acostados às fls. 135/294 (considerações dos gestores chamados a se pronunciar nos termos do Despacho Singular nº 36/2014-CRR (fl. 129);

II. determinar à PCDF que, no prazo de 90 (noventa) dias:

- a) elabore e implemente, se ainda não o fez, critérios técnicos e objetivos para a definição de efetivo ideal e mínimo, bem como para a distribuição deste entre as unidades de polícia circunscricional e especial (**achado nº 1**);
- b) desenvolva e implante metodologia que contemple a realização de estudos periódicos com vistas a avaliar, revisar e aprimorar o procedimento de registro de ocorrências policiais quanto à pertinência e detalhamento das informações requeridas no sistema Millenium (**achado nº 2**);
- c) adote mecanismos de controle formais e materiais no âmbito das delegacias e da Corregedoria Geral da PCDF que impeçam a não instauração de IP e de TC sem expressa fundamentação normativa (**achado nº 2**);
- d) inclua funcionalidade no sistema Millenium que iniba a reduzida ou insuficiente utilização e uniformize o preenchimento dos campos relevantes à investigação policial, tais como 'Modus Operandi' e 'endereço', entre outros (**achado nº 2**);
- e) estabeleça cronograma de cursos de capacitação sobre o sistema Millenium, com vistas a padronizar os registros de ocorrência policiais, enfatizando a importância do detalhamento e precisão das informações (**achado nº 2**);

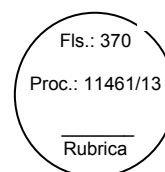


- f) promova estudos com vistas a:
- i. ampliar o rol de tipos penais registráveis por meio da Delegacia Eletrônica, implantar mecanismos para o acompanhamento *on-line* da ocorrência policial pelos interessados legítimos, bem como do seu andamento, incluindo eventuais desdobramentos do IP ou TC, quando for o caso **(achado nº 3)**;
 - ii. normatizar a sistemática de instauração de IP e de TC com base em critérios técnicos e objetivos, tais como a materialidade do delito ou a robustez dos indícios de autoria, ao menos, a fim de tornar mais eficiente, uniforme e transparente o processo investigativo **(achado nº 4)**;
 - iii. adotar mecanismos de controle formais e materiais sobre os registros de ocorrência, IP e TC no âmbito das Delegacias de Polícia e da Corregedoria Geral da PCDF, ainda que por amostragem, contemplando variados tipos penais e atos infracionais com metas de expansão do tamanho e representatividade da amostra nos exercícios seguintes **(achado nº 4)**;
 - iv. ampliar a extensão dos controles já realizados pela Corregedoria Geral da PCDF, hoje restrita a poucos tipos penais, tornando-a suficientemente abrangente, nos âmbitos formal e material (aspectos quantitativos e qualitativos), ainda que por amostragem **(achado nº 4)**;
 - v. fixar metas anuais e gradativas, tendo por parâmetro o “Plano Ação pela Vida”, instituído pelo Decreto nº 33.882/2012, para o aumento dos índices percentuais de instauração e relato de IP e TC dos delitos não abrangidos pelo referido Plano, de modo a possibilitar



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



- que os controles internos, externo e social e da própria Corregedoria Geral da PCDF afirmam a eficácia da atividade policial **(achado nº 4)**;
- vi. verificar a viabilidade de aproveitar no âmbito do Distrito Federal os códigos-fonte abertos disponibilizados no grupo de trabalho constituído na SENASP pelos estados que já implantaram o Inquérito Policial eletrônico. Se inviável a utilização de tais códigos-fonte, elabore projeto de desenvolvimento de software próprio, considerando o aproveitamento dos sistemas informatizados existentes na corporação e demonstrando a viabilidade econômica e material desta alternativa em relação àquela **(achado nº 5)**;
- g) dê publicidade em seu sítio eletrônico às informações sobre segurança pública aferidas regularmente, no âmbito local (região administrativa), regional (Área Integrada de Segurança Pública – AISP) e distrital, que consistem em balanços mensais e acumulados do exercício sobre variados tipos penais (incluindo comparativo de períodos anteriores), relatório de metas (previamente estabelecidas no Programa Ação pela Vida), entre outros **(achado nº 6)**;
- h) disponibilize, se ainda não o fez, o material educativo afeto à Segurança Pública produzido por essa corporação em seu sítio eletrônico **(achado nº 7)**;
- i) formalize parceria institucional com o Departamento de Trânsito do Distrito Federal - DETRAN/DF, no sentido de adequar o registro de logradouros nas ocorrências policiais que tratam de acidentes de trânsito com vítima, por meio do detalhamento destes e menção a referências **(achado nº 2)**;



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

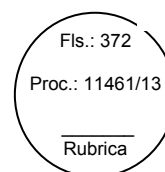


- j) dê ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, com vistas ao atendimento dos itens acima.
- III. determinar à PCDF que adote as seguintes providências: 1) planejar/executar obras de inauguração de novas unidades e/ou de reforma das já existentes (mormente aquelas consideradas como impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados pela PCDF – 8ª, 12ª, 17ª e 35ª DPs); 2) transferir bens e veículos das DPs para o Complexo Regional Norte; 3) mitigar as deficiências apontadas nas Tabela 2 – Deficiências estruturais das unidades da PCDF e Tabela 3 – Deficiências estruturais nas unidades da PCDF consideradas impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados); 4) implantar mecanismos, detalhando as unidades a serem contempladas, que mitiguem as indisponibilidades dos seus sistemas informatizados (mormente a Delegacia Eletrônica), visando a melhoria da confiabilidade e da capacidade do sinal de internet, bem como da eficiência dos sistemas de energia (por meio de nobreaks, estabilizadores e/ou geradores, entre outros que entender necessários); 5) integrar as bases de dados dos sistemas informatizados existentes na PCDF; 6) adotar medidas a fim de informatizar o Inquérito Policial; 7) estipular cronograma de ações completo e com detalhamento dos prazos e etapas críticas de implantação que contemple uma das alternativas constantes neste Relatório de Auditoria (software próprio ou código-fonte aberto), mapeando a sequência de procedimentos que serão executados constando prazo e a unidade/setor responsável pela execução **(achados nos 1, 3 e 5)**;
- IV. determinar à PCDF que, no prazo de 90 (noventa) dias, elabore e remeta a esta Corte um Plano de Ação, conforme modelo apresentado no Anexo I do presente Relatório de Auditoria, com objetivo de atender as determinações contidas no item III supra, contendo cronograma de ações completo, bem como mapeamento da sequência de procedimentos que serão executados constando



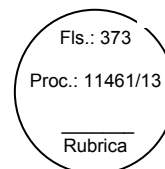
TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA



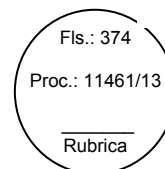
prazo e a unidade/setor responsável pela execução **(achados nos 1, 3 e 5)**;

- V. determinar à PCDF e à SSP que, no prazo de 90 (noventa) dias, formalizem parceria institucional com intuito de definir e adotar procedimento conjunto e regular para, doravante, publicar mensalmente em seus sítios eletrônicos as estatísticas criminais do Distrito Federal, os resultados do Plano Ação pela Vida e uma breve descrição das ações e operações recentes desenvolvidas pela PCDF, dando ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, no mesmo período **(achado nº 6)**.
- VI. determinar à PCDF, à SSP e à SEPI que, no prazo de 90 (noventa) dias, formalizem parceria institucional, com a devida orientação desta última, com intuito de definir e adotar uma sistemática de publicação e veiculação em mídia do material educativo afeto à Segurança Pública produzido pela PCDF, dando ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, no mesmo período **(achado nº 7)**.
- VII. autorizar:
- a. o envio da cópia do presente Relatório Final de Auditoria, do Relatório/Voto do Relator e da Decisão que vier a ser tomada à Polícia Civil do Distrito Federal, à Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal e à Secretaria de Estado de Publicidade Institucional do Distrito Federal;
 - b. o retorno dos autos à Secretaria de Auditoria para os fins pertinentes.



ANEXO I - PLANO DE AÇÃO

Determinações e Recomendações do TCDF (Itens da Decisão)	Medidas a serem adotadas para cumprimento das proposições (Ações)	Data prevista para a implementação
1) Planejar/executar obras de inauguração de novas unidades e/ou de reforma das já existentes (mormente aquelas consideradas como impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados pela PCDF – 8ª, 12ª, 17ª e 35ª DPs).	1) 2) ...	dd/mm/aaaa
2) Transferir bens e veículos das DPs para o Complexo Regional Norte.	1) 2) ...	
3) Mitigar as deficiências apontadas nas Tabela 2 – Deficiências estruturais das unidades da PCDF) e Tabela 3 – Deficiências estruturais nas unidades da PCDF consideradas impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados).	1) 2) ...	
4) Implantar mecanismos, detalhando as unidades a serem contempladas, que mitiguem as indisponibilidades dos seus sistemas informatizados (mormente a Delegacia Eletrônica), visando a melhoria da confiabilidade e da capacidade do sinal de internet, bem como da eficiência dos sistemas de energia (por meio de nobreaks, estabilizadores e/ou geradores, entre outros que entender necessários).	1) 2) ...	
5) Integrar as bases de dados dos sistemas informatizados existentes na PCDF.	1) 2) ...	

**TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**SECRETARIA DE AUDITORIA
PRIMEIRA DIVISÃO DE AUDITORIA

Determinações e Recomendações do TCDF (Itens da Decisão)	Medidas a serem adotadas para cumprimento das proposições (Ações)	Data prevista para a implementação
6) Adotar medidas a fim de informatizar o Inquérito Policial.	1)	
	2)	
	...	
7) Estipular cronograma de ações completo e com detalhamento dos prazos e etapas críticas de implantação que contemple uma das alternativas constantes neste Relatório de Auditoria (software próprio ou código-fonte aberto), mapeando a sequência de procedimentos que serão executados constando prazo e a unidade/setor responsável pela execução.	1)	
	2)	
	...	

Brasília-DF, 27 de junho de 2014.



TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

SECRETARIA DAS SESSÕES

SESSÃO ORDINÁRIA Nº 4715 de 02/09/2014

TCDF/Secretaria das Sessões
Folha:.....
Processo: [11461/2013](#)
Rubrica:.....

PROCESSO Nº [11461/2013](#)

RELATOR : CONSELHEIRO ANTONIO RENATO ALVES RAINHA

EMENTA : Auditoria operacional realizada na Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF, conforme previsto no Plano Geral de Ação/2013, aprovado pela Decisão nº 96/2012-ADM, para examinar o registro e a apuração de ocorrências policiais.

DECISÃO Nº 4295/2014

O Tribunal, por unanimidade, de acordo com o voto do Relator, decidiu: I - tomar conhecimento: a) do Relatório Final de Auditoria; b) dos documentos acostados às fls. 135/294 (considerações dos gestores chamados a se pronunciar nos termos do Despacho Singular nº 36/2014-CRR (fl. 129); II - determinar à Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF que, no prazo de 90 (noventa) dias: a) elabore e implemente, se ainda não o fez, critérios técnicos e objetivos para a definição de efetivo ideal e mínimo, bem como para a distribuição deste entre as unidades de polícia circunscricional e especial (achado nº 1); b) desenvolva e implante metodologia que contemple a realização de estudos periódicos com vistas a avaliar, revisar e aprimorar o procedimento de registro de ocorrências policiais quanto à pertinência e detalhamento das informações requeridas no sistema Millenium (achado nº 2); c) adote mecanismos de controle formais e materiais no âmbito das delegacias e da Corregedoria Geral da Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF que impeçam a não instauração de IP e de TC sem expressa fundamentação normativa (achado nº 2); d) inclua funcionalidade no sistema Millenium que iniba a reduzida ou insuficiente utilização e uniformize o preenchimento dos campos relevantes à investigação policial, tais como 'Modus Operandi' e 'endereço', entre outros (achado nº 2); e) estabeleça cronograma de cursos de capacitação sobre o sistema Millenium, com vistas a padronizar os registros de ocorrência policiais, enfatizando a importância do detalhamento e precisão das informações (achado nº 2); f) promova estudos com vistas a: i. ampliar o rol de tipos penais registráveis por meio da Delegacia Eletrônica, implantar mecanismos para o acompanhamento on-line da ocorrência policial pelos interessados legítimos, bem como do seu andamento, incluindo eventuais desdobramentos do IP ou TC, quando for o caso (achado nº 3); ii. normatizar a sistemática de instauração de IP e de TC com base em critérios técnicos e objetivos, tais como a materialidade do delito ou a robustez dos indícios de autoria, ao menos, a fim de tornar mais eficiente, uniforme e transparente o processo investigativo (achado nº 4); iii. adotar mecanismos de controle formais e materiais sobre os registros de ocorrência, IP e TC no âmbito das Delegacias de Polícia e da Corregedoria Geral da Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF, ainda que por amostragem, contemplando variados tipos penais e atos infracionais com metas de expansão do tamanho e representatividade da amostra nos exercícios seguintes (achado nº 4); iv. ampliar a extensão dos controles já realizados pela Corregedoria Geral da PCDF, hoje restrita a poucos tipos penais, tornando-a suficientemente abrangente, nos âmbitos formal e material (aspectos quantitativos e qualitativos), ainda que por amostragem (achado nº 4); v. fixar metas anuais e gradativas, tendo por parâmetro o "Plano Ação pela Vida", instituído pelo Decreto nº 33.882/2012, para o aumento dos índices percentuais de instauração e relato de IP e TC dos delitos não abrangidos pelo referido Plano, de modo a possibilitar que os controles internos, externo e social e da própria Corregedoria Geral da Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF afirmem a eficácia da

atividade policial (achado nº 4); vi. verificar a viabilidade de aproveitar no âmbito do Distrito Federal os códigos-fonte abertos disponibilizados no grupo de trabalho constituído na SENASP pelos estados que já implantaram o Inquérito Policial eletrônico. Se inviável a utilização de tais códigos-fonte, elabore projeto de desenvolvimento de software próprio, considerando o aproveitamento dos sistemas informatizados existentes na corporação e demonstrando a viabilidade econômica e material desta alternativa em relação àquela (achado nº 5); g) dê publicidade em seu sítio eletrônico às informações sobre segurança pública aferidas regularmente, no âmbito local (região administrativa), regional (Área Integrada de Segurança Pública - AISP) e distrital, que consistem em balanços mensais e acumulados do exercício sobre variados tipos penais (incluindo comparativo de períodos anteriores), relatório de metas (previamente estabelecidas no Programa Ação pela Vida), entre outros (achado nº 6); h) disponibilize, se ainda não o fez, o material educativo afeto à Segurança Pública produzido por essa corporação em seu sítio eletrônico (achado nº 7); i) formalize parceria institucional com o Departamento de Trânsito do Distrito Federal - DETRAN/DF, no sentido de adequar o registro de logradouros nas ocorrências policiais que tratam de acidentes de trânsito com vítima, por meio do detalhamento destes e menção a referências (achado nº 2); j) dê ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, com vistas ao atendimento dos itens acima; III - determinar à Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF que adote as seguintes providências: 1) planejar/executar obras de inauguração de novas unidades e/ou de reforma das já existentes (mormente aquelas consideradas como impróprias ao adequado desempenho dos serviços prestados pela Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF - 8ª, 12ª, 17ª e 35ª DPs); 2) transferir bens e veículos das DPs para o Complexo Regional Norte; 3) mitigar as deficiências apontadas nas Erro! Fonte de referência não encontrada.) e Erro! Fonte de referência não encontrada.); 4) implantar mecanismos, detalhando as unidades a serem contempladas, que mitiguem as indisponibilidades dos seus sistemas informatizados (mormente a Delegacia Eletrônica), visando a melhoria da confiabilidade e da capacidade do sinal de internet, bem como da eficiência dos sistemas de energia (por meio de nobreaks, estabilizadores e/ou geradores, entre outros que entender necessários); 5) integrar as bases de dados dos sistemas informatizados existentes na Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF; 6) adotar medidas a fim de informatizar o Inquérito Policial; 7) estipular cronograma de ações completo e com detalhamento dos prazos e etapas críticas de implantação que contemple uma das alternativas constantes no citado Relatório de Auditoria (software próprio ou código-fonte aberto), mapeando a sequência de procedimentos que serão executados constando prazo e a unidade/setor responsável pela execução (achados nºs 1, 3 e 5); IV - determinar à Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF que, no prazo de 90 (noventa) dias, elabore e remeta a esta Corte um Plano de Ação, conforme modelo apresentado no Anexo I do Relatório de Auditoria, com objetivo de atender as determinações contidas no item III supra, contendo cronograma de ações completo, bem como mapeamento da sequência de procedimentos que serão executados constando prazo e a unidade/setor responsável pela execução (achados nºs 1, 3 e 5); V - determinar à Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF e à Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal - SSP/DF que, no prazo de 90 (noventa) dias, formalizem parceria institucional com intuito de definir e adotar procedimento conjunto e regular para, doravante, publicar mensalmente em seus sítios eletrônicos as estatísticas criminais do Distrito Federal, os resultados do Plano Ação pela Vida e uma breve descrição das ações e operações recentes desenvolvidas pela Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF, dando ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, no mesmo período (achado nº 6); VI - determinar à Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF, à Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal - SSP/DF e à Secretaria de Estado de Publicidade Institucional do Distrito Federal - SEPI/DF que, no prazo de 90 (noventa) dias, formalizem parceria institucional, com a devida orientação desta última, com

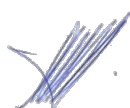
intuito de definir e adotar uma sistemática de publicação e veiculação em mídia do material educativo afeto à Segurança Pública produzido pela Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF, dando ciência a esta Corte das providências adotadas e dos resultados obtidos, no mesmo período (achado nº 7); VII - autorizar: a) o envio de cópia do mencionado Relatório Final de Auditoria, do Relatório/Voto do Relator e desta decisão à Polícia Civil do Distrito Federal - PCDF/DF, à Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal, à Secretaria de Estado de Publicidade Institucional do Distrito Federal, ao Chefe do Poder Executivo distrital e à Câmara Legislativa do Distrito Federal - CLDF; b) o retorno dos autos à Secretaria de Auditoria, para os fins pertinentes.

Presidiu a sessão a Presidente em exercício, Conselheira ANILCÉIA MACHADO. Votaram os Conselheiros MANOEL DE ANDRADE, RENATO RAINHA, PAULO TADEU e PAIVA MARTINS. Participou o representante do MPJTCDF Procurador-Geral DEMÓSTENES TRES ALBUQUERQUE. Ausente o Senhor Presidente, Conselheiro INÁCIO MAGALHÃES FILHO.

SALA DAS SESSÕES, 02 de Setembro de 2014



Olavo Medina
Secretário das Sessões



Anilcélia Luzia Machado
Presidente em exercício