

RAPHAEL MAMEDE CORRÊA DE PAULA

**DESENHO DO TRABALHO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:
PERCEPÇÃO DOS MILITARES DA FORÇA ÁREA BRASILEIRA**

Brasília-DF

Abril de 2020



Escola Nacional de Administração Pública

Desenho do Trabalho e Justiça Organizacional:

Análise da Percepção dos Militares da FAB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Especialista em Gestão Pública.

Aluno: Raphael Mamede Corrêa de Paula

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Seidl

Brasília-DF

Abril de 2020



DESENHO DO TRABALHO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS MILITARES DA FORÇA ÁREA BRASILEIRA

Aluno: Raphael Mamede Corrêa de Paula

Instituição: Força Aérea Brasileira

Palavras-chave: desenho do trabalho; justiça organizacional; serviço militar.

Resumo

Entender como os trabalhadores de uma organização percebem as dimensões do desenho do trabalho e de justiça organizacional é fundamental para implementar melhorias na instituição. A Força Aérea Brasileira passou por uma reestruturação em 2015 que incluiu a criação do Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF) e então, nenhum estudo foi realizado mensurando essas variáveis nesta Organização Militar. Como objetivo geral, o estudo visou acessar como os trabalhadores do GAP-DF percebiam essas variáveis e se havia relação entre elas no seu contexto organizacional. A pesquisa foi de caráter exploratório e contou com a participação de cento e uma pessoas, sendo a maioria homens entre 35 e 44 anos. Os resultados revelaram que o desenho do trabalho influencia na percepção da Justiça do Trabalho. Os aspectos principais levantados das escalas utilizadas foram que os respondentes consideram o seu trabalho com baixa demanda física e o uso dos equipamentos é simples. Em contrapartida foi considerado que o trabalho possui uma grande variabilidade das tarefas e um alto grau de processamento de informações. Sobre a justiça no trabalho obteve-se um desvio padrão considerável, o que confirma um baixo nível de consenso sobre percepção de Justiça entre os militares do GAP-DF. As principais sugestões de melhoria foram à criação de uma Seção específica para Gestão de Pessoas dentro da Divisão de Pessoal, porém sob o enfoque na Psicologia Organizacional e o Redesenho do trabalho no GAP-DF, visando uma menor variabilidade das tarefas. Por fim, ratificou-se que é mister o monitoramento das dimensões que compõem o desenho bem como da aplicação de intervenções no ambiente de trabalho ao longo tempo de modo que os trabalhadores sintam-se em um ambiente de trabalho mais justo e equânime no que refere à distribuição e aos procedimentos.

1. Introdução

O presente estudo foi realizado no Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF). O Grupamento de Apoio é uma instituição da Força Aérea Brasileira (FAB) que foi criada em 2015 por meio da política de Reestruturação da Força. Neste mesmo ano, a Aeronáutica redesenhou toda a sua estrutura organizacional. Nesse contexto, o GAP-DF foi criado com a missão de fornecer o apoio logístico e administrativo a 40 Organizações Militares (OM) sediadas em Brasília e demais localidades do Brasil. Essas organizações possuem objetivos específicos distintos que em consonância cumprem a missão da FAB de “manter a soberania do espaço aéreo nacional, integrar o território nacional, com vistas à defesa da Pátria”. Para cumprir seu objetivo específico de apoiar as organizações que exercem a atividade fim, o quartel analisado é responsável pela execução orçamentária de todas as unidades apoiadas, pelas licitações, pagamento de pessoal, recursos humanos, controle patrimonial, tecnologia da informação, serviço de transporte, serviço de subsistência, hotelaria, controle interno, serviços gerais de infraestrutura, telefonia, assistência social e gerenciamento dos inativos e pensionistas.

O principal objetivo deste estudo exploratório foi avaliar a percepção dos trabalhadores do GAF-DF quanto às dimensões do desenho do trabalho e da justiça organizacional e se havia correlação entre elas. A pesquisa é considerada inovadora por dois motivos. Em primeiro lugar, por ter sido a primeira vez em que se acessam esses construtos nessa instituição e também por não terem sido publicados estudos que relacionem a percepção de desenho do trabalho com justiça.

2. Referencial Teórico

Segundo Parker (2014), Desenho do Trabalho podia ser definido como a análise de como estaria organizado o conjunto de atividades, relações e responsabilidades no ambiente laboral. Por isso, era fundamental para que o trabalhador conseguisse compreender quais eram as suas atividades e o que deveria ser feito para executá-las adequadamente, a forma como foram planejadas as ações dentro da Instituição. Como contribuição, poderia ser revista à estrutura do trabalho de forma a elevar a motivação e satisfação dos colaboradores (MORGESON; HUMPHREY, 2006).

As escalas utilizadas para entender como estava disposto o desenho do trabalho na Instituição estudada foram *Work Design Questionnaire* (WQD) propostas por Morgeson e Humphrey (2006) na sua versão publicada para o português do Brasil por Borges-Andrade et al. (2019). O instrumento apresentava índices adequados de validade psicométrica e era composto por 71 afirmativas, divididos em 18 dimensões que compunham as seguintes categorias, Características da tarefa, Características do conhecimento, Características Sociais e Contexto de trabalho.

A categoria Características da tarefa tinha o foco na percepção da autonomia dada ao trabalhador, o grau da variedade das tarefas executadas, a forma como o trabalhador se identificava com o seu trabalho e o significado que representava para ele. Já as Características do conhecimento avaliavam a necessidade de especialização e variedade de habilidades que o trabalho exigia, a intensidade e a complexidade do processamento das informações e a necessidade de ideias para a solução de problemas

A terceira categoria, intitulada Características Sociais, mapeava como era o suporte dado pelos colegas de trabalho, se o trabalho dependia de outras pessoas, como funcionava o feedback da instituição para com os trabalhadores e qual era a demanda que o trabalho exigia de interação com entes fora da Organização. E, por fim, a quarta categoria, Contexto de trabalho, avaliava as condições de trabalho, analisando os riscos que o trabalhador estava submetido, se as condições ambientes permitiam exercer suas atividades com uma ergonomia adequada, a categoria media também o esforço físico empregado e o nível de complexidade do uso dos equipamentos. (BORGES-ANDRADE et al., 2019).

A forma como as tarefas estavam desenhadas interferiam no desempenho do profissional. Os estudos conduzidos por Kahn (2017) já concluía que as pessoas tendiam a se dedicar mais ao trabalho quando se identificavam com a tarefa, se sentiam seguros com o que faziam e, conseqüentemente, apresentavam um desempenho mais elevado.

Cada vez mais é reconhecido que o ambiente de trabalho afeta a vida das pessoas nas suas relações interpessoais e o sentimento que ele gera nelas. Esses fatores intrínsecos estão associados à política de gestão de pessoas, estruturação dos processos e ambiente macrosocial (VIANA; MOURÃO, 2019). O estudo do desenho organizacional foi importante, pois auxiliou na construção das variáveis durante o estudo do comportamento

organizacional e na gestão estratégica de recursos humanos (PARKER; MORGESON; JOHNS, 2017).

Outra variável estudada foi a Justiça Organizacional. Por definição, ela tenta explicar como o trabalhador percebe o tratamento justo dentro da organização e como essa percepção afeta suas atitudes e seus resultados relacionados à sua tarefa. (GARCIA-BUADES, 2002). Para medir o nível de percepção de Justiça Organizacional dos militares do GAP-DF foram abordadas duas dimensões: Justiça Distributiva e Justiça de Procedimentos.

A justiça distributiva é definida por, como a maneira que são distribuídos os recursos dentro na organização e como é percebida pelo colaborador a razoabilidade na relação contribuição profissional com o que é recompensado (CROPANZANO et al., 2007). A justiça de procedimentos, definida por Folger e Konovsky (1989), se baseia na análise de como empregado entende o processo de distribuição de recursos e sua relação com o tipo de recompensa que é determinado na Instituição.

De modo que o leitor tenha um panorama dos estudos realizados sobre a variável Desenho Organizacional, destacam-se as pesquisas realizadas por Montanez et al. (2015); Jackson Filho (2004); Viana e Mourão (2019); Güntert (2015); Cavalcante et al., (2011).

As pesquisas conduzidas por Montanez et al. (2015) concluíram que a arquitetura do trabalho e o tratamento justo para com os funcionários, tinham impacto direto no grau de satisfação dos colaboradores. Os estudos realizados por Jackson Filho (2004) ratificavam que o ambiente mal desenhado gerava patologia organizacional (problemas de ordem física, psicológica e de relações interpessoais ligados à dimensões deficitárias de desenho do trabalho).

Viana e Mourão (2019) analisaram a relação entre o desenho do trabalho e a percepção de desenvolvimento profissional. Como instrumento de pesquisa, foi utilizado o WQD, destacando se as escalas de características da tarefa e características do conhecimento. Foi constatado a partir das análises que as características da tarefa surtiram efeito positivo na percepção de desenvolvimento profissional e as características do conhecimento obtiveram resultado oposto. Diante do resultado as pesquisadoras concluíram que quando a tarefa era complexa e envolvia resolução de muitos problemas distintos os

entrevistados tiveram uma percepção de baixo desenvolvimento profissional. Os participantes que executavam atividades que tinham significados bem definidos, que proporcionavam autonomia e identidade com a tarefa, notaram uma maior percepção de desenvolvimento profissional.

Güntert (2015) concluiu que a compreensão das estratégias da organização assim como o desenho do trabalho e a liderança estavam fortemente associados à identificação do empregado com a tarefa, indicando que as práticas organizacionais eram facilitadoras nesse processo. Já Cavalcante et al., (2011) afirmaram que no desenho organizacional no trabalho voluntário percebia-se que quanto maior o nível de autonomia no trabalho, maior o “sentimento de fazer parte”. Sentimento este que pode ser potencializado pelo feedback dado aos trabalhadores

Com relação à variável Justiça no Trabalho, foram destacadas as pesquisas realizadas por Jesus et al. (2015); Freitas e Oliveira (2016); Covacs (2006); Sousa, Mendonça (2009); Prestes et al. (2014), Beuren et al. (2016). Jesus et al. (2015) afirmava que o comprometimento organizacional tem grande influência na percepção das práticas de gestão de pessoas e que essa relação poderia ser potencializada ou prejudicada de acordo com a percepção de Justiça Organizacional dos trabalhadores.

Freitas e Oliveira (2016) investigaram o impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho, ao fim do estudo chegou-se ao resultado que as pessoas que eram tratadas de maneira justa em seu trabalho tendiam a apresentar comportamentos organizacionais positivos. Covacs (2006) concluiu que quando os procedimentos utilizados para distribuição de recursos, encargos e benefícios aos empregados são justos o comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores era maior.

Sousa e Mendonça (2009) concluíram que o fator justiça processual mediava a relação entre a justiça distributiva e o prazer, e a justiça interacional é a mediadora na relação entre a justiça distributiva e o sofrimento. Prestes et al. (2014) identificaram que para elevar o nível de comprometimento o Estado deveria aumentar a percepção de justiça entre os colaboradores através de medidas de investimentos na qualidade das relações entre os servidores, levando em conta as habilidades interpessoais da pessoa que iria ser nomeada chefe da equipe de trabalho, usava como ferramenta a distribuição das vantagens e dos

benefícios, considerando a relação inversa entre a escolaridade e a renda em relação à percepção de justiça distributiva. Desta forma as autoras concluíram que a percepção de justiça geravam equipes mais comprometidas.

Beuren et al. (2016) discutiram sobre os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e como eram utilizados para que o comportamento dos empregados estivessem alinhado com as diretrizes da organização, dentro desse contexto as pesquisadoras concluíram que a dimensão justiça distributiva aumentava o comprometimento dos gestores e a confiança deles tinham relação com a justiça distributiva e interacional. Desta forma o comprometimento e a confiança eram fundamentais para diminuir os quadros de comportamentos retaliatórios por parte de colaboradores com sentimento de injustiça.

Por fim, os posicionamentos sobre o temas que envolvem variáveis estudadas neste artigo apresentados pelos respectivos autores mencionados anteriormente, reforçou a relevância do tema, pois entender as interações humanas com uma Organização é fundamental, para que se tenha um ambiente organizacional desenhado de forma adequada e com alta percepção de justiça por parte de seus colaboradores, reduzindo sobremaneira os episódios de baixo rendimento, relações interpessoais prejudicadas, patologias físicas, patologias psíquicas, baixo comprometimento, comportamentos de sabotagem por parte dos funcionários, dentre outros óbices.

3. Método

3.1. Participantes

A pesquisa foi destinada aos militares e civis que fazem parte do efetivo da Força Aérea Brasileira (FAB) que serviam no Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF). Foram convidadas a participar da pesquisa 650 pessoas, e somente 15% (N=101) desse universo responderam ao questionário. Foi observado que o perfil de participantes era predominantemente do sexo masculino (72,3%), com idade entre 25 a 44 anos (64,4%), casados (66,5%) e com ensino superior completo (68,4%).

Com relação ao nível hierárquico dos participantes, se destacaram os graduados, ou seja, militares que possuem a patente de terceiro sargento à suboficial (49,5%) e mais da metade dos participantes são militares que possuem carreira estável na FAB, os chamados estabilizados (56,4%). Com relação ao setor onde trabalham, foi observado que a Divisão

Administrativa foi a mais representativa nesta pesquisa (39,6%) e que a maioria dos respondentes trabalhavam no horário administrativo (09h às 17h) daquela organização militar (84,2%). A Tabela 1 apresenta a caracterização demográfica e profissiográfica completa da amostra.

Tabela 1. Caracterização sociodemográfica da amostra (N=101)

Categoria	Respostas	N	%	
Sexo	Masculino	73	72,3	
	Feminino	27		
	Não-binário		01	26,7
				1,00
Idade	18-24	21	20,8	
	25-34	40	39,6	
	35-44	25	24,8	
	45-54	10	09,9	
	55-64	03	3,00	
	≥65	02	2,00	
Estado civil	Solteiro	32	31,7	
	Casado	66	65,3	
	Divorciado	03	3,00	
	Viúvo	00	0,00	
Escolaridade	Ensino médio	32	31,7	
	Ensino superior	43	42,6	
	Pós-graduação lato-senso	22	21,8	
	Mestrado/Doutorado	04	4,00	

Grau hierárquico	Oficial Superior	05	5,1
	Oficial Intermediário	06	6,1
	Oficial Subalterno	16	16,2
	Graduado	49	49,5
	Praça	23	23,2
Vínculo com a instituição	Estabilizado/Carreira	57	56,4
	Contratado/Temporário	37	36,6
	Reserva	07	6,90
Setor onde trabalha	Divisão Administrativa	40	39,6
	Divisão de Pessoal	17	16,8
	Divisão de Obtenção	13	12,9
	Divisão de Infraestrutura	12	11,9
	Assessorias	13	12,9
	Não responderam	06	05,9
Tipo de expediente	Administrativo	85	84,2
	Diferenciado	13	12,9

3.2. Instrumentos de Medida

A escala psicométrica adotada para mensurar o desenho do trabalho no GAP-DF foi a *Work Design Questionnaire* (WQD) propostas por Morgeson e Humphrey (2006) na sua versão publicada para o português do Brasil por Borges-Andrade et al. (2019). O instrumento apresenta índices adequados de validade psicométrica e é composto por 71 afirmativas, divididos em 18 dimensões que compõem 4 categorias: Categoria A. Características da tarefa: 1. Autonomia na planificação do trabalho; 2. Autonomia de decisão e realização; 3. Variedade de tarefas; 4. Significado da tarefa; 5. Identificação da tarefa; 6. Feedback do trabalho; Categoria B. Características do conhecimento: 7. Complexidade do trabalho; 8. Processamento de Informação; 9. Solução de problemas; 10. Especialização; C. Características sociais: 11. Suporte Social; 12. Interdependência; 13. Interação fora da organização; 14. Feedback dos outros; D. Contexto de trabalho: 15.

Conforto no trabalho; 16. Demandas físicas; 17. Condições de trabalho e 18. Uso de equipamentos. A escala Likert adotada foi de concordância de 5 pontos, como utilizado por Borges-Andrade et al. (2019), variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

O instrumento de medida utilizado para medir a percepção de Justiça no Trabalho foi proposta por Gomide Júnior e Siqueira (2008) e possui 11 itens que refletem duas subescalas: a Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD) - composta por cinco itens - e a Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP), que possui seis afirmativas. A escala Likert adotada foi de concordância de 7 pontos, como utilizado por Gomide Jr. e Siqueira (2008): (1 = discordo totalmente; 2 = discordo moderadamente; 3 = discordo levemente; 4 = nem concordo nem discordo; 5 = concordo levemente; 6 = concordo moderadamente; 7 = concordo totalmente). Ao final do questionário, foram inseridas oito perguntas sociodemográficas para conhecer melhor o perfil dos respondentes.

3.3. Procedimentos de coleta de dados

Para realização da coleta de dados, as escalas escolhidas foram inseridas em um formulário eletrônico disponibilizado pelo *Google Forms*. A pesquisa foi iniciada no dia 29/01/2020 e foi encerrada no dia 29/02/2020, tendo a duração de um mês. Como estratégias de divulgação, foram adotadas a divulgação via WhatsApp, o disparo em massa de e-mails direcionados ao endereço eletrônico funcional de cada militar e foram feitos folhetos distribuídos pessoalmente pelo próprio pesquisador com o *QR Code* do link da pesquisa.

3.4. Análise dos dados

Foram realizadas análises descritivas (média, desvio-padrão, valores mínimo e máximo) e inferenciais (correlações e regressões) de dados no pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

4. Resultados

Inicialmente, verificou-se que, nesta amostra, as escalas de percepção de justiça no trabalho apresentaram índices de consistência interna (Alpha de Cronbach) bem mais altos que a escala original (Gomide Jr. & Siqueira, 2008). Já as dimensões que compõem o

instrumento de desenho no trabalho apresentaram índices muito próximos aos índices obtidos na escala adaptada para o Brasil por Borges-Andrade et al. (2019), sendo alguns deles mais baixos e outros mais altos, como pode-se observar na Tabela 2.

É sabido que esse índice é sensível em relação ao tamanho da amostra; logo, sendo esta uma amostra pequena, consideram-se os valores como expressivos de que as escalas apresentaram evidências psicométricas adequadas.

Tabela 2. Comparação dos índices de consistência interna nesta amostra com as encontradas nas publicações originais das medidas (N=101)

Instrumento	Subescalas	Alpha original	Alpha nesta amostra
Justiça no Trabalho	Percepção de Justiça Distributiva	0,89	0,97
	Percepção de Justiça de Procedimentos	0,77	0,88
Desenho do Trabalho - Características da Tarefa	Autonomia na planificação do trabalho	0,79	0,73
	Autonomia de decisão e realização	0,90	0,89
	Variedade de tarefas	0,92	0,85
	Significado da tarefa	0,84	0,84
	Identificação da tarefa	0,83	0,84
	Feedback do trabalho	0,89	0,92
Desenho do Trabalho - Características do Conhecimento	Complexidade do trabalho	0,86	0,88
	Processamento de Informação	0,83	0,81
	Solução de problemas	0,80	0,85
	Especialização	0,86	0,84
Desenho do Trabalho - Características Sociais	Suporte Social	0,83	0,78
	Interdependência	0,83	0,82
	Interação fora da organização	0,87	0,89
	Feedback dos outros	0,87	0,92

Desenho do Trabalho – Contexto de Trabalho	Conforto no trabalho	0,73	0,81
	Demandas físicas	0,94	0,81
	Condições de trabalho	0,70	0,80
	Uso de equipamentos	0,70	0,77

A seguir, apresentam-se os resultados descritivos (média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo) dos dois fatores que refletem a percepção de justiça do trabalho neste estudo (vide Tabela 3). Sendo a escala adotada de sete pontos, médias em torno de 4 para ambas as dimensões de justiça indicam que essa amostra não concorda e nem discorda com a percepção de que a justiça é praticada neste ambiente de trabalho. Ou seja, a situação não é crítica, mas tampouco é positiva.

Os valores e os histogramas revelam que a percepção de justiça distributiva e de procedimentos varia bastante neste grupo de trabalhadores já que o desvio-padrão é elevado, sugerindo que não há um consenso entre os participantes e que devêssemos olhar para as diferenças entre setores ou cargos.

Tabela 3. Resultados descritivos da percepção de justiça no trabalho (N=101)

Fatores	Média	Mediana	DP	Mínimo	Máximo
Percepção de Justiça Distributiva	4,25	4,40	1,85	1,00	7,00
Percepção de Justiça de Procedimentos	4,32	4,33	1,35	1,00	7,00

No caso da justiça distributiva, o item que recebeu a menor média foi o “Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho” (M = 3,81; DP = 1,96) e, no caso da percepção de justiça de procedimentos, o item que recebeu a menor média foi o “O GAP-DF permite a participação dos empregados na formulação das regras” (M = 3,74; DP = 1,70).

Já a Tabela 4 mostra os resultados descritivos (média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo) das dezoito dimensões que compreendem o desenho do trabalho neste estudo. Os fatores que apresentaram as menores médias foram: complexidade do trabalho

($M = 2,37$; $DP = 0,91$), demandas físicas ($M = 2,38$; $DP = 0,98$) e uso de equipamentos ($M = 2,66$; $DP = 0,99$). Como os itens do fator complexidade do trabalho afirmam que as tarefas são simples e descomplicadas, uma média baixa para esse fator revela que os participantes consideram a natureza do trabalho que realizam complexa. Já médias baixas para demandas físicas e uso de equipamentos indicam que os participantes desta pesquisa não consideram que o trabalho que realizam exige grande resistência ou força muscular e nem o uso de muitos equipamentos e tecnologias complexos.

Já as dimensões que receberam as maiores médias foram: processamento de informação ($M = 4,22$; $DP = 0,66$), suporte social ($M = 4,16$; $DP = 0,58$) e variedade de tarefas ($M = 4,11$; $DP = 0,80$). Deste modo, os participantes deste estudo concordam que o trabalho que realizam exige que eles pensem muito, que estejam atentos a mais de uma tarefa ao mesmo tempo e que analisem uma grande quantidade de informações.

Quanto ao suporte social, nenhum respondente assinalou valor inferior a três para esse fator, como mostra a Tabela 4, indicando que os integrantes do GAP-DF conseguem construir amizades no trabalho, sentem que seus pares e superiores se preocupam com eles. Por fim, pode-se afirmar que os trabalhadores que responderam à pesquisa executam tarefas distintas e variadas ao mesmo tempo.

Tabela 4. Resultados descritivos das dezoito dimensões do desenho do trabalho (N=101)

Fatores	Média	Mediana	DP	Mínimo	Máximo
Autonomia na planificação do trabalho	3,09	3,33	0,93	1,00	5,00
Autonomia de decisão e realização	2,87	2,83	0,92	1,00	5,00
Variedade de tarefas	4,11	4,00	0,80	2,00	5,00
Significado da tarefa	4,00	4,25	1,01	1,75	5,00
Identificação da tarefa	3,66	3,75	0,87	1,00	5,00
Feedback do trabalho	3,22	3,33	1,19	1,00	5,00

Complexidade do trabalho	2,37	2,33	0,91	1,00	5,00
Processamento de Informação	4,22	4,25	0,66	2,75	5,00
Solução de problemas	3,79	3,83	0,72	2,00	5,00
Especialização	3,32	3,50	0,87	1,25	5,00
Suporte Social	4,16	4,17	0,58	3,00	5,00
Interdependência	3,84	3,80	0,84	1,40	5,00
Interação fora da organização	3,35	3,50	1,10	1,00	5,00
Feedback dos outros	2,77	3,00	1,09	1,00	5,00
Conforto no trabalho	3,20	3,00	1,24	1,00	5,00
Demandas físicas	2,38	2,33	0,98	1,00	5,00
Condições de trabalho	3,49	3,75	0,99	1,00	5,00
Uso de equipamentos	2,66	2,67	0,99	1,00	5,00

Os fatores conforto no trabalho ($M = 3,20$; $DP = 1,24$) e feedback do trabalho ($M = 3,22$; $DP = 1,19$) apresentaram os desvio-padrão mais elevados, o que leva a inferir que a percepção de conforto bem como a percepção de que o trabalho em si fornece feedback sobre o desempenho e a efetividade do trabalho varia mais nesta amostra em relação às demais dimensões.

Uma segunda parte da análise dos dados envolveu identificar os preditores da justiça distributiva e procedimental entre as dezoito dimensões do desenho do trabalho. As Tabelas 5 e 6 apresentam esses resultados por categoria. As categorias que melhor explicaram justiça distributiva e de procedimentos foram: características sociais (R^2 ajustado=26,7% para justiça distributiva e R^2 ajustado=27,4% para justiça de procedimentos) e características da tarefa (R^2 ajustado=21,7% para justiça distributiva e R^2 ajustado=20,0% para justiça de procedimentos). Em outras palavras, pode-se afirmar que a oferta de autonomia na planificação e decisão do trabalho, a possibilidade de realizar tarefas significativas, variadas e as características sociais do trabalho são as dimensões mais importantes para que aumente a percepção de justiça organizacional dos colaboradores desta organização.

Avaliando as dezoito dimensões, destaca-se que as sete que se tornaram preditores

significativos da justiça distributiva foram: autonomia na planificação do trabalho, feedback do trabalho, complexidade do trabalho, especialização, suporte social, feedback dos outros e conforto do trabalho. No caso da justiça de procedimentos, seis delas se tornaram preditores significativos, a saber: autonomia de decisão e realização, especialização, suporte social, feedback dos outros e conforto do trabalho. Nota-se, assim, que entre as dezoito dimensões que compõem o desenho do trabalho, quatro são fundamentais para promoção da justiça organizacional neste setor militar: especialização, suporte social, feedback dos outros e conforto do trabalho (vide Tabelas 5 e 6).

5. Discussão

O objetivo desta pesquisa exploratória foi investigar a relação entre o desenho do trabalho (variável preditora) e a percepção de justiça do trabalho (variável critério).

Assim, observaram-se, em primeiro lugar, os resultados descritivos, ou seja, quais dimensões foram melhor e pior avaliadas pelos respondentes do GAP-DF. A análise dos resultados descritivos mostrou que o grau de participação na formulação das regras era baixo, o que era normal, pois as normas não são formuladas pelo GAP-DF, sendo previstas em regulamentos e legislações próprias da Força Aérea Brasileira e das Forças Armadas. Apesar de o trabalho ter sido considerado com baixa exigência física e pouca dificuldade no uso dos equipamentos, mostrou-se complexo. Tal fato era explicado pela grande variedade de tarefas associadas a um grande nível de processamento da informação.

Os diferentes tipos de atividades que os militares concorriam que não tinham ligação com seu setor, acabavam gerando essa percepção de grande variedade de tarefas, tornando a referida variável prioritária dentre as outras escalas que registraram as menores médias, pois ela desencadeia os resultados ligados a complexidade e alto fluxo de processamentos de informações da Organização militar. Já, por outro lado, avaliando as dimensões que receberam melhores avaliações, a elevada percepção do suporte social indica que os militares se sentiam acolhidos tanto pelas suas chefias quanto pelos seus colegas de trabalho.

O estudo demonstrou-se inovador, pois analisou uma variável ainda pouco investigada no Brasil: desenho do trabalho bem com sua relação com justiça, relação essa

também pouco estudada na literatura brasileira. Além disso, o estudo foi o primeiro a ser realizado, desde a criação da Organização analisada.

Também era importante destacar algumas limitações como uma baixa taxa de respondentes (15%) da amostra em relação ao Universo estudado. Isso pode ter acontecido porque não existia a cultura organizacional de pesquisas acadêmicas no GAP-DF. O fato de o GAP-DF executar um grande número de atribuições totalmente heterogêneas tornou-se um fator limitante da pesquisa, pois devido ao alto grau de desvio padrão apresentado na Tabela 3 não foi possível chegar a um consenso quanto à prática da Justiça na Organização Militar; a percepção dos respondentes em relação ao retorno que é dado ao seu trabalho despendido obteve uma média baixa, porém não foi possível inferir a que tipo de retorno os militares se referem, o que poderá ser investigado em estudos posteriores. A ausência de outros estudos com essas variáveis nas Forças Armadas dificultou a comparação dos dados, porém já é uma abordagem inicial que poderá nortear outros pesquisadores.

Assim, os resultados dessa pesquisa fomentaram a importância das práticas de Gestão de Pessoas, a partir dessa evidência da interação positiva de algumas dimensões do desenho do trabalho e a percepção de justiça. Abriu-se para outros pesquisadores um leque de possibilidades de estudos, dos quais poderão aprofundar melhor essas variáveis, verificando o impacto no rendimento das instituições públicas, prevenção de doenças mentais geradas no trabalho conforme indica Jackson Filho (2004), o estudo da autonomia do colaborador como forma de aumentar sua produtividade analogamente, análise da importância da criação de ferramentas para promoção do feedback do trabalho aos funcionários, dentre outras implicações metodológicas e teóricas advindas do objeto pesquisado.

Com relação às implicações práticas, recomenda-se à organização estudada a criação de um setor de Gestão de Pessoas subordinada a Divisão de Pessoal com uma equipe técnica capacitada em psicologia organizacional; a capacitação ou contratação de um especialista em arquitetura de processos; similar aos estudos de Morgeson; Humphrey, 2006 e Viana e Mourão (2019) deve haver a promoção do redesenho do trabalho para aumentar a autonomia dos militares e diminuir a grande variedade de tarefas executadas por eles; criação de indicadores para manter a sensação do suporte social elevada e a realização

de um intercâmbio de informações com instituições que possuem notória política de Gestão de Pessoas.

Por fim, ratificou se que é mister o monitoramento das dimensões que compõem o desenho bem como da aplicação de intervenções no ambiente de trabalho ao longo tempo de modo que os trabalhadores se sintam em um ambiente de trabalho mais justo e equânime no que refere à distribuição e aos procedimentos.

6. Referências bibliográficas

- BEUREN, Ilse Maria; KLEIN, Luciana; LARA, Flávio Luiz; ALMEIDA, Lauro Brito de. **Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, vol. 20, n. 2, p. 216-237, 2016. doi: 10.1590/1982-7849rac2016140083.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PEIXOTO, Adriano Lemos Alves; QUEIROGA, Fabiana; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. **Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil.** Revista: Psicologia: Organizações e Trabalho, , Brasília, vol. 19, n. 3, p. 720-731, 2019. doi:10.17652/rpot/2019.3.16837.
- CAVALCANTE, José Armatés de Oliveira, et al. **No trabalho voluntário: estudo das relações entre comprometimento organizacional e desenho do trabalho.** Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, p. 206-230, 2011. doi:10.17058/cepe.v0i33.1714.
- COVACS, Jorge Miguel Luiz de Macedo. **Well-Being in the workplace: the impact of organizational values, perceived organizational support, and perceptions of justice.** Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006.
- CROPANZANO, Russell; BOWEN, David E; STEPHEN, W. Gilliland. **The management of organizational justice.** Academy of Management Perspectives, vol. 21, n. 4, p.34-48, 2007. doi: 10.5465/AMP.2007.27895338.

- FOLGER, Robert; KONOVSKY, Mary A. **Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions.** *Academy of Management Journal*, Washington, p. 115-130, 1989. doi:10.2307/256422.
- GARCÍA-BUADES, Esther. **Justiça organizacional e contrato psicológico.** *Revista de Trabalho e Seguridade Social*, p. 111-142, 2002.
- GÜNTERT. **The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A different perspective on self-determination at work.** *Motivation and Emotion*, p. 74-87, 2015. doi: 10.1007/s11031-014-9412-7. Acesso em 08 mar. 2020.
- VIANA, Priscila de Jesus; MOURAO, Luciana. **Características da tarefa e do conhecimento como predictoras do desenvolvimento profissional.** *Revista: Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, vol. 19, n. 4, p. 800-808, 2019. doi:10.17652/rpot/2019.4.17475.
- JACKSON FILHO, José Marçal. **Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público.** *Prod.*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 58-66, 2004. doi:10.1590/S0103-65132004000300007.
- JESUS, Renata Gomes de; ROWE, Diva Ester Okazaki. **Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional.** *TMStudies, Faro*, vol. 11, n. 2, p. 211-218, 2015. doi: 10.18089/tms.2015.11226.
- KAHN, William A. **Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.** *Academy of Management Journal*, vol. 33, 2017. doi:10.5465/256287. Acesso em 08 mar. 2020.
- MONTANEZ-JUAN, María Isabel et al . **Work Design and Job Satisfaction: the moderating role of organizational justice.** *Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília*, vol. 19, n. 4, p. 853-858, 2019 .doi: 10.17652/rpot/2019.4.17510.
- MORGESON, Frederick; HUMPHREY, Stephen. **The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work.** *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n. 6, p. 1321- 1339, 2006. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321

- OLIVEIRA, Deanne de Freitas; FERREIRA, Maria Cristina. **O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho.** *Estud. psicol., Campinas*, vol. 33, n. 4, p. 747-755, 2016 .doi: 10.1590/1982-02752016000400017.
- PARKER, Sharon K.; MORGESON, Frederick P. ; JOHNS, Gary. **One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward.** *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, n. 3, p. 403-420, 2017. doi:10.1037/apl0000106. Acesso em: 08 mar. 2020.
- PARKER, Sharon K. **Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more.** *Annual Review of Psychology*, vol. 65, p. 661-691, 2014. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115208. Acesso em: 08 mar. 2020.
- PRESTES, Ludimila Inês Nunes; MENDONÇA, Helenides; FERREIRA, Maria Cristina. **Por que a Percepção de Justiça Organizacional torna os Trabalhadores mais Comprometidos.** *Revista Fragmentos de Cultura - Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas, Goiânia*, vol. 23, n. 3, p. 319-333, 2014. doi: 10.18224/frag.v23i3.2953.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JUNIOR, Sinésio. Medidas do comportamento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Justiça no Trabalho.** Porto Alegre, Artmed, 2008. Cap. 12, p. 191-199.
- SOUSA, Izabela A. de C. Meireles de O.; MENDONCA, Helenides. **Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional.** *Rev. Adm. Mackenzie (Online)*, São Paulo, vol. 10, n. 4, p. 57-74, 2009. doi:10.1590/S1678-69712009000400004

Mini-Currículo

Raphael Mamede Corrêa de Paula

Graduação em Administração Pública pela Academia da Força Aérea Brasileira (2016).

Chefe da Seção de Registro do GAP-DF. Contato: faelmadcorrea@gmail.com

Tabela 5 – Regressões Múltiplas para Justiça Distributiva de acordo com as categorias do Desenho do Trabalho

	B	β	t	p	R ²	R ² Ajustado	Alteração F	p
Características da tarefa					0,26	0,22	5,61	0,000
(Constant)	1,56	-	1,34	0,19				
Autonomia na planificação	0,63	0,32	2,63	0,01				
Autonomia na decisão	0,18	0,09	0,8	0,5				
Variedade de tarefas	-0,25	-0,11	-1,1	-0,3				
Significado da tarefa	0,2	0,11	1,15	0,25				
Identificação da tarefa	-0,3	-0,13	-1,23	0,22				
Feedback do trabalho	0,44	0,29	2,73	0,1				
Características do conhecimento					0,26	0,22	5,61	0,000
(Constant)	1,56	-	1,34	0,19				
Complexidade do trabalho	0,63	0,32	2,63	0,01				
Processamento de informação	0,26	0,09	0,81	0,42				
Solução de problemas	-0,18	-0,07	-0,51	0,61				
Especialização	0,6	0,28	2,38	0,2				
Características sociais					0,26	0,22	5,61	0,000
(Constant)	1,56	-	1,34	0,19				
Suporte Social	0,63	0,32	2,63	0,01				
Interdependência	-0,23	-0,11	-1,1	0,3				
Interação fora	-0,1	-0,06	-0,62	0,54				

Feedback dos outros	0,73	0,43	4,75	0				
Contexto de trabalho					0,26	0,22	5,61	0,000
(Constant)	1,56	-	1,34	0,19				
Conforto no trabalho	0,63	0,32	2,63	0,01				
Demandas físicas	-0,13	-0,07	-0,6	0,56				
Condições de trabalho	-0,2	-0,1	-0,91	0,36				
Uso de equipamentos	0,18	0,09	0,87	0,4				

Tabela 6 – Regressões Múltiplas para Justiça de Procedimentos de acordo com as categorias do Desenho do Trabalho

	B	β	t	p	R ²	R ² Ajustado	Alteração F	p
Características da tarefa					0,26	0,22	5,61	0,000
(Constant)	1,56	-	1,34	0,19				
Autonomia na planificação	0,63	0,32	2,63	0,01				
Autonomia na decisão	0,34	0,23	1,94	0,55				
Variedade de tarefas	-0,20	-0,12	-1,22	0,22				
Significado da tarefa	0,1	0,08	0,81	0,42				
Identificação da tarefa	0,08	0,05	0,48	0,63				
Feedback do trabalho	0,15	0,13	1,28	0,2				
Características do conhecimento					0,26	0,22	5,61	0,000
(Constant)	1,56	-	1,34	0,19				
Complexidade do trabalho	0,63	0,32	2,63	0,01				
Processamento de informação	0,08	-	0,33	0,74				
Solução de problemas	0,01	-	0,04	0,1				
Especialização	0,64	0,41	3,61	0				
Características sociais					0,26	0,22	5,61	0,000
(Constant)	1,56	-	1,34	0,19				
Suporte Social	0,63	0,32	2,63	0,01				
Interdependência	-0,12	-0,08	-0,8	0,43				

Interação fora	-0,01	-0,01	-0,11	0,91				
Feedback dos outros	0,57	0,46	5,12	0				
Contexto de trabalho					0,26	0,22	5,61	0,000
(Constant)	1,56	-	1,34	0,19				
Conforto no trabalho	0,63	0,32	2,63	0,01				
Demandas físicas	0,1	0,07	0,64	0,52				
Condições de trabalho	0,1	0,06	0,59	0,55				
Uso de equipamentos	0,03	0,02	0,23	0,82				