

# PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL PELOS SERVIDORES DA SUPERINTENDÊNCIA DO IBGE NO CEARÁ

**ÁREA TEMÁTICA:** Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

## **Resumo:**

Justiça organizacional é um tema central nas Ciências Sociais e na Administração, essencial para compreender as relações entre trabalhadores e instituições. A maioria das pesquisas utiliza abordagem quantitativa, evidenciando lacunas na análise das experiências subjetivas de colaboradores, especialmente em organizações públicas. Este estudo, metodologicamente qualitativo e interpretativista, tem por objetivo, pois, investigar as percepções de justiça organizacional entre servidores temporários e efetivos da Superintendência do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística no Ceará, fundamentando-se em referenciais teóricos sobre justiça distributiva, procedimental e interacional, e na análise comparativa dos regimes jurídicos que regem as categorias. Por meio de estudo de caso e entrevistas em profundidade, captaram-se narrativas e significados atribuídos ao tema pelos atores organizacionais. Os resultados indicam tensões e percepções de injustiça derivadas das diferenças salariais, de benefícios, segurança jurídica, avaliações procedimentais, comunicação e tratamento diferenciado, além da injustiça distributiva de tarefas. Destaca-se a emergência da "justiça afetiva de vínculo", refletindo o desejo de pertencimento dos servidores temporários frente à precariedade contratual. Os achados dialogam com a literatura existente, ampliando o entendimento sobre a vivência da justiça no contexto público brasileiro e oferecendo subsídios para práticas de gestão mais sensíveis às especificidades institucionais e subjetivas dos servidores.

**Palavras-chave:** justiça organizacional; justiça e equidade; organizações públicas.

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema justiça organizacional há décadas é de interesse tanto das ciências sociais como de estudos de Administração (Guimarães *et al.*, 2016), principalmente por contribuir para a melhor compreensão das complexas relações entre os trabalhadores e as instituições em que atuam (Cropanzano; Schminke, 2001).

Embora quase a totalidade das pesquisas sobre justiça organizacional tenha adotado a abordagem quantitativa (Colquitt *et al.*, 2001) e o uso de escalas para sua mensuração (Basso Júnior; Galelli, 2021), há uma lacuna significativa no entendimento aprofundado das experiências subjetivas e interpretativas dos atores, especialmente em organizações públicas, onde as dinâmicas institucionais e sociais apresentam particularidades que merecem ser exploradas qualitativamente (Denzin; Lincoln, 2011).

Considerando essa lacuna, este estudo propõe-se a investigar a percepção de justiça organizacional em uma instituição pública, a Superintendência do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE no Ceará, a partir de uma perspectiva qualitativa (Triviños, 1987) e interpretativista, buscando captar as narrativas, sentidos e significados atribuídos pelos próprios atores organizacionais, seus servidores temporários e efetivos (Gomide Jr, 1999; Paz, 1999; Rego *et al.*, 2009).

A escolha sobre a Fundação IBGE explica-se em parte por uma característica específica do seu ambiente de trabalho, que é a coexistência, mesmo na coleta de dados estatísticos e geográficos, sua atividade-fim, de duas categorias de agentes

públicas distintas, submetidas a regimes jurídicos diversos: os servidores efetivos, regidos pela Lei nº 8.112 (Brasil, 1990), e os servidores temporários, chamados informalmente na entidade de “contratados”, que desempenham função pública e cuja relação de trabalho com a Administração é regida pela Lei nº 8.745 (Brasil, 1993).

Essa diferença de regimes se manifesta em discrepâncias salariais, de direitos, regras e procedimentos aplicáveis, além de se refletir no tratamento interpessoal, sugerindo possíveis injustiças distributiva, procedimental e interacional (Assmar *et al.*, 2005; Ribeiro; Bastos, 2010), objeto de investigação deste estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para compreender as dimensões de justiça organizacional, utilizamos duas frentes de embasamento: a construção histórica do conceito e o estudo do arcabouço jurídico, que dá sentido e limites às relações de trabalho no serviço público formal a que estão submetidos os sujeitos em análise.

### **2.1 Evolução do conceito de justiça organizacional**

O início das discussões sobre justiça no campo das organizações é atribuído às contribuições de Homans (1961) e Adams (1965), que, nos anos de 1960, construíram a base do que seria a percepção de injustiça no ambiente organizacional e seus efeitos sobre o comportamento dos empregados, com a Teoria da Equidade. Nas décadas seguintes, esses estudos seriam revisitados por diversos autores e ampliados, de modo a compor a chamada tríade conceitual da justiça organizacional, compreendendo os aspectos distributivo, procedimental e interacional, complementares entre si (Greenberg, 1990).

A primeira dessas dimensões, a distributiva (Deutsch, 1975), é percebida quando a razão entre os “inputs” (esforços, dedicação, formação, experiência) e os “outcomes” (recompensas obtidas) de um indivíduo é considerada proporcional em relação à razão de outros membros com quem ele se compara (Adams, 1965).

A segunda dimensão é a procedimental, cuja origem está ligada inicialmente ao campo jurídico (Thibaut; Walker, 1975), sendo posteriormente expandida para o campo das organizações (Leventhal, 1980), passando a se referir aos meios pelos quais os resultados de um processo ocorrem, e não apenas aos resultados em si, com enfoque em procedimentos, avaliações e políticas que, se conduzidos com iniquidade, podem tornar o contexto do trabalho organizacional indesejável (Safra, 2018).

A terceira dimensão da tríade clássica é a justiça interacional, cujo foco está nas formas pelas quais os trabalhadores são tratados por seus pares e superiores hierárquicos (Bies; Moag, 1986). Greenberg (1990) reforça essa perspectiva ao explorar como o tratamento interpessoal e a qualidade da comunicação afetam a percepção de justiça. Estudos empíricos no Brasil, como o de Silva *et al.* (2005), já demonstram que a justiça interpessoal apresenta correlação com variáveis de bem-estar, como a exaustão emocional, afetando negativamente a saúde dos trabalhadores.

Além da tríade clássica da justiça apresentada, também consideramos relevante a proposta que desdobra a justiça interacional em duas subdimensões: o tratamento interpessoal, relacionado à forma como as pessoas se tratam no ambiente organizacional (Bies; Moag, 1986), e a comunicação, chamada de justiça informacional, ligada à transparência, ao acesso aos dados e à compreensão das decisões tomadas (Greenberg, 1990). Por fim, consideramos a contribuição do trabalho de Rego *et al.* (2009), que destacou o efeito da injustiça distributiva não apenas de recompensas, mas também a de carga de trabalho (Rego; Cunha; Pinho, 2009), a injustiça distributiva de

tarefas. Abaixo, segue resumo da evolução do conceito de justiça organizacional:

**Quadro 1. Evolução do conceito de justiça organizacional**

| <b>Dimensão</b>                 | <b>Conceito</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>Autor(es)</b>                             |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Justiça distributiva            | Fundamenta o primeiro conceito de justiça organizacional, tem por base a Teoria da Equidade; mede a distribuição de recompensas como salários e benefícios por meio da proporcionalidade entre inputs e outputs. | Homans (1961), Adams (1965) e Deutsch (1975) |
| Justiça procedimental           | Relaciona-se ao modo como as decisões são tomadas nas organizações, são planejadas as tarefas, realizadas as avaliações, a responsabilização, a aplicação de regras e protocolos de forma imparcial ou não.      | Thibault; Walker (1975) e Leventhal (1980)   |
| Justiça interacional            | As relações interpessoais no trabalho passam a ter papel importante para a percepção de justiça, compreendendo o tratamento recebido por pares, subordinados e superiores hierárquicos.                          | Bies; Moag (1986)                            |
| Justiça informacional           | Considera relevante para a percepção de justiça o acesso às informações nas organizações e a maneira como são transmitidas, sendo esta dimensão um desdobramento da justiça interacional.                        | Greenberg (1990)                             |
| Justiça distributiva de tarefas | Modelo pentadimensional, que considera, além das anteriores, um tipo especial de justiça distributiva, com foco não na recompensa, mas na desigualdade de distribuição das tarefas.                              | Rego; Cunha; Pinho (2009)                    |

**Fonte: Dados da pesquisa (2025)**

Ainda, com o objetivo de revisar o estado da arte da produção brasileira, foram indispensáveis para nossa pesquisa os trabalhos de Assmar *et al.* (2005) e Guimarães *et al.* (2016), que apresentam diagnóstico e levantamento detalhados da evolução da produção científica e das pesquisas sobre justiça organizacional no Brasil e no exterior.

Ambos os trabalhos, que somados consideraram a produção sobre o tema até 2016, instigaram o interesse por uma nova abordagem, conforme a agenda de pesquisa sugerida no trabalho de Guimarães (2016), a qual compara a produção nacional com a estrangeira nos últimos anos e conclui pela necessidade, no Brasil, de estudos empíricos que melhor evidenciem suas bases teóricas (Guimarães *et al.*, 2016).

## **2.2 Regime jurídico de servidores públicos efetivos e temporários federais**

Os servidores efetivos e temporários em estudo estão submetidos a determinados regimes jurídicos, de modo que, a fim de melhor compreender seu contexto, buscamos respaldo em doutrinadores clássicos e contemporâneos do Direito Administrativo, assim como em autores da área de análise documental, cuja abordagem metodológica sustenta o rigor científico deste trabalho.

Nesse sentido, Di Pietro (2022), Celso Antônio Bandeira de Mello (2022) e José dos Santos Carvalho Filho (2023) são referências fundamentais para a compreensão teórica sobre o regime dos servidores efetivos, configurado pela Lei nº 8.112 (Brasil, 1990), e o dos temporários, estabelecido pela Lei nº 8.745 (Brasil, 1993). Enquanto o regime estatutário assegura ao servidor efetivo estabilidade após três anos de efetivo exercício, progressão na carreira, garantias e benefícios consolidados, a exemplo de licenças, aposentadoria especial e gratificações (Di Pietro, 2022), o regime dos servidores temporários é marcado pela precariedade do vínculo, ausência de estabilidade, remuneração geralmente inferior, direitos restritos e desvantagem no acesso a benefícios, configurando-se como alternativa excepcional para necessidades transitórias da Administração Pública (Di Pietro, 2022).

Já para a análise de documentos, as leis que regem as duas categorias de

servidores, buscamos referência em Cellard (2008), para quem a análise documental exige apreciação crítica do conteúdo, contexto, interesses e confiabilidade dos documentos selecionados, servindo tanto de fonte principal quanto complementar à pesquisa científica. Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) e Flick (2004) também fundamentam o rigor metodológico da análise, desde a seleção de documentos, a categorização e a interpretação, até a ancoragem epistemológica com o problema de pesquisa, em busca de garantir a fidedignidade dos dados e das interpretações.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho adota enquanto metodologia o viés qualitativo, o qual se alinha com o objeto investigado: a percepção (Gomide Jr, 1999) dos servidores do IBGE sobre o fenômeno da justiça organizacional. Nesse sentido, consideramos pertinente o posicionamento de Gaskell (2000), que ressalta o caráter interativo e interpretativo do método, o qual busca compreender os significados atribuídos pelos próprios indivíduos às suas experiências, indo além do que dados numéricos, particularmente comuns nos estudos de justiça organizacional, costumam demonstrar.

Enquanto estratégia metodológica, utilizamos o estudo de caso, que permite um exame aprofundado de um fenômeno em seu contexto real (Yin, 2015), de modo que o protocolo adotado contemplou as etapas de planejamento, projeto, preparação, coleta de dados, análise dos dados e compartilhamento de resultados, propostas por Yin (2015).

#### **3.1 Planejamento**

No planejamento, foi identificado o caso-problema, qual seja a percepção dos servidores do IBGE no Ceará quanto ao fenômeno da justiça organizacional em seu contexto específico: o fato de que na entidade em questão coexistem trabalhadores sob dois regimes jurídicos distintos — servidores efetivos, regidos pela Lei nº 8.112 (Brasil, 1990), e temporários, cuja relação com o serviço público é regularizada pela Lei nº 8.745 (Brasil, 1993) —, os quais a depender do regulamento a que estão submetidos possuem direitos e vantagens muito distintos, embora executem tarefas similares.

Essa particularidade torna o estudo relevante para compreender as percepções de justiça organizacional em um ambiente em que a aparente injustiça (hipótese) está formalizada legalmente. A unidade de análise da hipótese inicial é, pois, a percepção que os servidores de ambos os regimes projetam sobre seu contexto de trabalho - o que se investigará por meio de entrevistas semiestruturadas.

#### **3.2 Projeto**

Na etapa de projeto foi delimitado o caráter exploratório da pesquisa – visto que os estudos de justiça organizacional existentes catalogados (Assmar *et al.*, 2005; Guimarães *et al.*, 2016) contemplam quase que exclusivamente a metodologia quantitativa –, mas também o descritivo, que pela natureza epistemológica adotada, a saber, o paradigma interpretativista, não permite apontamentos de ordem causal ou generalização, sendo parte do objetivo aqui proposto tão somente descrever e interpretar o contexto em análise (Flick, 2004).

Ainda nesta etapa, definiu-se que a coleta de dados se daria por duas fontes principais: as normas jurídicas aplicáveis ao contexto e as falas dos servidores. Definiu-se também que as fontes seriam coletadas, respectivamente, por meio da busca nos portais virtuais de legislação do Governo Federal e da realização de entrevistas semiestruturadas, em profundidade (Gaskell, 2009).

Finalizando a etapa de projeto, definimos a estratégia a ser adotada para

processamento e interpretação dos dados: a análise de conteúdo (Bardin, 2020), visto que contempla o objetivo de compreender e dimensionar um fenômeno complexo, marcado pela subjetividade própria das pesquisas qualitativas (Gaskell, 2000) com o devido rigor científico.

### **3.3 Preparação**

Na etapa de preparação, foi elaborado um guia de procedimentos que contemplasse as fases de identificação dos indivíduos a serem entrevistados, a busca por contato, a apresentação da pesquisa, o agendamento, a contratualização de responsabilidade sobre uso dos dados por meio de termo de consentimento, a realização e gravação da entrevista, e o posterior tratamento dos dados.

Além disso, com base nos referenciais teóricos adotados, foram elaborados um roteiro de entrevista e um questionário semiestruturado, cujo conteúdo explorava as dimensões da justiça organizacional investigadas com base nas principais teorias sobre o tema, especialmente o modelo tridimensional clássico (Greenberg, 1990), mas buscou-se adotar, entre as questões propostas, flexibilidade para aprofundar temas emergentes e captar as nuances das experiências individuais (Flick, 2004), permitindo possíveis manifestações de outras dimensões ou categorias, presentes ou não na literatura.

### **3.4 Coleta de dados**

A coleta envolveu duas principais fontes: os documentos legais, disponíveis em versões atualizadas no sítio eletrônico do Congresso Nacional; e as entrevistas, cuja busca por realização se iniciou por tentativas de contato por telefonema, indicações por pessoas que trabalham no IBGE e que já eram de conhecimento dos pesquisadores, de modo que o critério de seleção adotado foi a disponibilidade do público-alvo, garantida a estratificação - participação de ambos os grupos, servidores temporários e efetivos.

No total foram coletadas nove entrevistas, porém uma não veio a ser aproveitada para a etapa de análise, justamente a inicial, entrevista-piloto, que serviu para apontamento da necessidade de ajustes no questionário.

### **3.5 Análise dos dados e compartilhamento de resultados**

Já na análise dos dados, seguimos as diretrizes de Yin (2015) quanto à organização, à categorização, à comparação e à interpretação das informações coletadas, buscando padrões e relações com as proposições iniciais do estudo, o que no nosso caso relacionou principalmente a confrontação da literatura sobre justiça organizacional – proposição inicial – com a análise dos documentos – leis e demais normativos pertinentes – e com o conteúdo das entrevistas.

No desenvolvimento da etapa analítica, dada a ênfase qualitativa de nossa abordagem, que privilegia a interpretação dos sentidos presentes nos discursos dos participantes, adotamos como técnica ou instrumento de organização e investigação de dados a análise de conteúdo (Bardin, 2020), em acordo com que havíamos estabelecido na etapa de projeto.

Assim, esse processo analítico foi desenvolvido em três etapas: a pré-análise, que envolveu a leitura flutuante das transcrições das entrevistas e dos textos legais, para familiarização e organização inicial do material; seguida pela exploração: codificação e categorização dos dados, com categorias definidas a partir das dimensões de justiça organizacional apresentadas e categorias emergentes do discurso; e por fim o tratamento dos resultados e a interpretação, a própria sistematização dos conteúdos categorizados, buscando identificar padrões,

convergências e divergências entre as percepções dos entrevistados, à luz dos referenciais teóricos adotados.

A condução dessa metodologia visou compreender não somente o que foi propriamente escrito, no caso das leis (Cellard, 2008), ou falado, no caso das entrevistas (Gaskell, 2009), mas o significado atribuído pelos sujeitos (Flick, 2004) às suas experiências de justiça ou injustiça no ambiente organizacional.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção, dividimos a apresentação de resultados em duas partes: análise de documentos e análise de entrevistas, as quais, por questão didática, apresentaremos nessa ordem.

##### ***4.1 Apresentação e resultados da análise de documentos***

Os dois normativos estudados, que regem os regimes jurídicos e a relação de trabalho dos servidores efetivos e temporários federais, foram publicados com a diferença de três anos, pertencendo, pois, ao mesmo contexto histórico nacional, início dos anos de 1990, período de reorganização do Estado pós-ditadura militar e sob a égide da nova Constituição Federal, aprovada em 1988 (Bandeira de Mello, 2022).

Do estudo, e da comparação documental, o resultado decorrente pode ser dividido em três principais grupos ou categorias de análise, com que se relacionam, respectivamente, as dimensões clássicas de justiça organizacional: 1) direitos e deveres (distributiva); 2) processos ou procedimentos (procedimental); e 3) reconhecimento dos sujeitos (interacional).

##### ***4.1.1 Direitos e deveres (justiça distributiva)***

A Lei nº 8.112 (Brasil, 1990), que rege os servidores estatutários, contém diversas menções à sua remuneração, como a garantia de irredutibilidade e os critérios de progressão, evidenciando o caráter protetivo da norma. Por outro lado, a Lei nº 8.745 (Brasil, 1993), que rege o trabalhador temporário, pouco diz sobre remuneração, senão sob viés restritivo, preocupando-se basicamente em limitar os valores desembolsados “em importância não superior ao valor da remuneração constante dos planos de retribuição ou dos quadros de cargos e salários do serviço público, para servidores que desempenhem função semelhante (...)”.

Apesar da equidade no limite previsto, a diferença do que se paga aos dois grupos é bastante relevante. O salário base de um Agente de Pesquisa e Mapeamento - APM do IBGE, temporário, acrescido de benefícios diversos (como auxílio alimentação e auxílio creche) representa aproximadamente metade do valor pago servidor estatutário de mesmo nível, em início de carreira, a quem a lei garante, ainda, a progressividade remuneratória com o passar do tempo (CGINF, 2025), enquanto os temporários não têm direito legalmente a quaisquer reajustes periódicos ou progressão.

Além da retribuição monetária, no que se refere a outros tipos de vantagens ou direitos, como licenças e afastamentos, no estatuto dos servidores efetivos há quarenta e um artigos que tratam do assunto; por sua vez, a Lei nº 8.745 (Brasil, 1993) dispensa apenas um artigo para o tema, o décimo primeiro, de forma referencial, indicando os incisos aplicáveis em outra lei, a própria 8.112 (Brasil, 1990). A diferença entre os direitos aplicáveis é muito extensa, inclusive nas áreas de saúde e proteção familiar.

Dado que, no normativo que rege os temporários, não só o escopo é reduzido, como são ignoradas as especificidades próprias de seu vínculo, nota-se pouca atenção aos possíveis direitos do servidor contratado (Magni, 2016), visto que regula-se apenas minimamente o contrapeso entre suas obrigações e seus ganhos.

#### **4.1.2 Processos ou procedimentos (justiça procedimental)**

Dentre os muitos procedimentos passíveis de análise, e sobre os quais nos debruçamos no desenvolvimento da pesquisa, como a forma de acesso, a avaliação periódica e a apuração de responsabilidade, apresentaremos apenas este último, escolhido *a posteriori* pelo critério da relevância percebida nas falas dos envolvidos e para manter foco no objetivo principal do artigo.

Entre os processos ou mecanismos de apuração de responsabilidade por desvios de conduta previstos nas normas, existem no estatuto dos servidores civis federais a sindicância (artigos 121 a 126-A) e o processo administrativo disciplinar (artigos 143 a 182), regulados detalhadamente. No caso dos temporários, também existe menção à apuração de conduta na lei que os rege (Brasil, 1993), porém apenas em um artigo, que prevê de forma genérica o instituto da “sindicância”: (...) assegurada ampla defesa”. Se não há completa omissão, como ocorre no caso de outros procedimentos, percebe-se ainda fragilidade na apuração de responsabilidade.

Essa diferença pode parecer significar maior rigor para o servidor efetivo, mas, na verdade, a previsão normativa detalhada garante um critério mínimo de referência a partir do qual se pode questionar o resultado do processo; a menor normatização, por outro lado, fragiliza a possível responsabilização e a institucionaliza, representando, pois, abertura a possíveis falhas na condução dos procedimentos formais, indicando, pois, espaço para a existência de injustiça procedimental (Leventhal, 1980).

#### **4.1.3 Reconhecimento dos sujeitos (justiça interacional)**

Esta categoria, em nosso estudo, tem como ponto de partida o entendimento sobre o valor das pessoas, e sua compreensão integral, como sujeito de direitos, de acordo com o reconhecimento constitucional da dignidade da pessoa humana (Moraes, 2021), bem como sua relação com a compreensão de justiça interacional, visto que compreende “o tratamento com dignidade e respeito” (Bies; Moag, 1986). Na Constituição Federal (Brasil, 1988), a dignidade da pessoa humana é um fundamento (art. 1º, inciso III), que se reflete nos direitos e garantias fundamentais (Moraes, 2021), devendo ser observados nas demais leis.

Da análise, compreendemos que, enquanto a Lei nº 8.112 (Brasil, 1990) reafirma diversos mandamentos constitucionais, como os princípios, a regra de acesso por concurso público, os “direitos e vantagens” dos servidores e seus “deveres”, de forma detalhada, contendo 253 artigos, a Lei nº 8.745 (Brasil, 1993), por outro lado, apesar de também tratar de agentes públicos, possui conteúdo muito mais restrito, apenas 18 artigos, e, ignorando especificidades do vínculo, se ocupa principalmente em apresentar o âmbito de aplicação do regime temporário e as regras e limites das contratações, justificando sua “necessidade temporária”, “extraordinária” (Brasil, 1993).

Já quanto ao regime jurídico dos servidores efetivos, percebe-se claramente que se desenha ali um discurso meritório, que dá ênfase, e um certo status, não só ao papel a ser desempenhado, mas ao detentor do vínculo; o artigo 5º da Lei nº 8.112 (Brasil, 1990) trata do delineamento dos requisitos para investidura, indicando a construção de uma identidade comum aos seus detentores: o fato de ser brasileiro (inciso I), a cidadania plena (inciso II), seu grau de instrução (inciso IV) e sua competência para o desempenho da função pública (inciso VI) são reconhecidos, representando e afirmando um perfil mínimo com certas características dos sujeitos, que os habilitam a compor um rol de agentes do Estado (Di Pietro, 2022).

No caso da Lei nº 8.745 (Brasil, 1993), em que pese o fato de existirem

exigências em relação ao trabalho temporário, estas são apenas limitadas ao perfil profissional, requisitos de formação. Outras dimensões dos sujeitos não estão ali descritas; os indivíduos são omitidos, bem como seus méritos, sua idade, sua cidadania. O que parece relevante, o sentido da norma, aqui entendida enquanto documento (Cellard, 2008), é o papel que se pode ocupar para suprir a necessidade temporária de “excepcional interesse público”, a função e não o sujeito.

Em suma, observamos, na análise comparativa das normas, distinção no reconhecimento de sujeitos e de seus direitos, indicando também possível promoção de injustiça de tratamento ou interacional (Bies; Moag, 1986).

#### **4.2 Apresentação e resultados da análise de entrevistas**

Entre os servidores do IBGE entrevistados, e cujo conteúdo das entrevistas foi objeto desta análise, quatro são temporários e quatro são efetivos; todos atuam ou atuaram em pesquisas, atividade-fim do Instituto, e, assim, convivem ou conviveram diretamente com ambas as categorias de vínculo de trabalho do instituto.

**Quadro 2. Perfil dos participantes, servidores do IBGE/CE.**

| Nº | Gênero    | Idade | Escolaridade   | Função predominante   | Tempo de vínculo  |
|----|-----------|-------|----------------|-----------------------|-------------------|
| E1 | Feminino  | 37    | Especialização | Agente administrativo | 8 anos e 1 mês    |
| E2 | Masculino | 36    | Graduação      | Supervisor de coleta  | 8 anos e 10 meses |
| E3 | Masculino | 42    | Ensino Médio   | Chefe de seção        | 17 anos 10 meses  |
| E4 | Masculino | 38    | Especialização | Agente administrativo | 10 anos e 0 mês   |
| T1 | Feminino  | 33    | Graduação      | Agente de coleta      | 2 anos e 3 meses  |
| T2 | Feminino  | 25    | Ensino Médio   | Agente administrativo | 1 ano e 1 mês     |
| T3 | Masculino | 36    | Graduação      | Agente de coleta      | 2 anos e 9 meses  |
| T4 | Masculino | 39    | Graduação      | Agente administrativo | 2 anos e 11 meses |

**Fontes: Dados da pesquisa (2025).**

Apresentamos a seguir os resultados da análise de conteúdo realizada sobre as entrevistas, de acordo com as categorias prévias, como as dimensões clássicas de justiça organizacional, bem como as emergentes:

##### **4.2.1 Justiça distributiva**

Na análise de justiça distributiva, relacionada à retribuição percebida, normalmente a principal das quais é a remuneração, é importante lembrar que não se refere propriamente ao valor do pagamento em si, mas a um duplo aspecto: a proporcionalidade entre aquilo que se entrega com o trabalho e aquilo que se recebe em troca (Adams, 1965) e a comparação com o que os pares, no mesmo ambiente percebem (Homans, 1961). Nas entrevistas, ambas as acepções se manifestaram, porém de forma particular entre os temporários e os efetivos.

Percebeu-se, recorrentemente nas falas, nos dois grupos de entrevistados, o fato de que acontece de efetivos e temporários desempenharem as mesmas funções, algumas vezes, inclusive, com inversão de papéis. Apesar disso, há reconhecimento de que a prática não é “correta”, sobretudo porque é transparente que a remuneração média dos servidores efetivos chega a representar muitas vezes o valor pago ao servidor temporário (CGINF, 2025).

Não obstante, dois dos quatro temporários entrevistados consideram a remuneração – que inclusive passou por uma recente melhoria, no ano de 2024 – como “adequada”. O critério utilizado para justificar sua posição foi, majoritariamente, a comparação com a iniciativa privada ou com o próprio salário anteriormente.

Para o entrevistado temporário T1, por exemplo, a remuneração é “boa” e ele a

compara com a própria carreira algum tempo antes, ignorando a diferença de vencimento com os efetivos, mas enfatizando os benefícios que possuem equiparação: “quando entrei no IBGE, a realidade era de uma remuneração defasada, mas pouco mais de um ano depois o aumento foi conquistado. Sempre tivemos direitos aos mesmos auxílios dos efetivos, o que se torna positivo”.

Por outro lado, o contratado T4, que também considera sua remuneração, de forma geral, adequada, considera injusta a distribuição salarial quando comparada a seus pares temporários, não porque haja diferença monetária – dado que o pagamento é rigidamente o mesmo para a função de Agente de Pesquisa e Mapeamento –, mas porque as entregas divergem. Ou seja, ganhando a mesma remuneração, alguns demonstram maior comprometimento que outros:

[...] o trabalho é, ele é dividido igualmente para as pessoas, assim, que exercem esse cargo de APM [...] o salário realmente não varia. [...] ter um ganho por produtividade, isso para mim seria muito correto e justo [...] porque a gente sabe que tem pessoas que se dedicam, né?! que se empenham de uma maneira mais efetiva e outras pessoas que acabam, é, não entregando o que deveriam.

Essa mesma visão foi compartilhada pelo servidor efetivo E1, para quem “alguns trabalham bem mais que outros pra manter a instituição funcionando, não havendo necessariamente reconhecimento proporcional ao esforço adicional”. Em acordo com essa percepção, para Deutsch (1975), a equidade, ou seja, a justiça na distribuição da recompensa, afeta mais a experiência de trabalho do indivíduo do que o pagamento, a recompensa em si.

Ainda sobre a remuneração, sob o olhar do entrevistado efetivo E2, “quem se preocupa com o IBGE, trabalha muito, já os demais não fazem quase nada”, indicando uma disparidade de inputs sem correspondência nos outputs. Aqui, mais uma vez, observamos que essa percepção sobre a justiça distributiva se dá mais em função daquilo que se observa nos pares que propriamente com o valor ou pagamento pelo seu trabalho pessoal, em acordo com Adams (1965).

Outros entrevistados temporários, por sua vez, apresentaram opinião muito diversa sobre a remuneração. Para o T3, que compara o pagamento que ele recebe com o valor pago aos servidores efetivos, também não há equilíbrio nessa relação de entregas: “não é nada justo, pois os temporários têm que fazer o instituto andar”, indicando que o trabalho dos servidores temporários é muito mais árduo, enquanto “poucos funcionários efetivos trabalham com afinco”. Ele relata ter “mais atribuições e menor salário pelos meus serviços, independentemente do cargo ocupado”.

Assim, em relação ao tipo distributivo de justiça, o elemento surpresa observado (Gaskell, 2000) foi a relativa satisfação salarial em parte dos temporários, cujo padrão remuneratório é significativamente inferior, o que se explica em parte, pela comparatividade imediata com o histórico de sua própria função, dado que houve melhoria recente. Por outro lado, quando se leva em consideração o referencial entre servidores, as falas captadas corroboram com a doutrina, ou seja, nota-se desigualdade sempre que o ponto de medida é um outro em situação melhor e sem razoável justificativa: o servidor estatutário, no caso dos temporários, ou outras categorias de servidores, no caso dos servidores efetivos, validando pressupostos da teoria da equidade (Adams, 1965).

#### **4.2.2 Justiça procedimental**

Quanto ao aspecto da justiça procedimental, em geral os servidores pertencentes

ao quadro efetivo de servidores entende que não existem injustiças na forma como se dá a condução dos processos, quando questionados diretamente.

Todavia, em contradição, um dos servidores efetivos relata ter observado tratamento desmedido em relação a uma apuração de conduta indevida - uso de veículo oficial para finalidade diversa do trabalho - que envolvia um trabalhador de vínculo temporário. Segue fragmento da narrativa do entrevistado E3:

Então, teve um episódio que um [...] que um colega que fazia fazia as entrevistas, foi demitido porque... e foi demitido de uma forma um tanto sumária demais pro meu gosto, simplesmente por causa de um... da suposta denúncia de mau uso de uma viatura. [...] Mas no caso dele meio que não teve nem oportunidade de contraditório, foi bem sumário o processo simplesmente porque se 'spoilou' demais a notícia internamente [...] e simplesmente demitiram ele.

Caso a denúncia fosse feita em relação a um servidor efetivo, continua ele, "teria um processo administrativo, teria a a pessoa teria mais oportunidade de se defender, teria sido um processo bem diferente", como muitas vezes, segundo ele, "já ocorreu". Ainda de acordo com o entrevistado, a denúncia foi a base para uso da avaliação de forma indevida, aproveitando a fragilidade do vínculo, ou seja, atribuição de uma nota inferior para obrigar a interrupção do contrato, uma espécie de demissão informal.

Já a entrevistada T1, relata uma experiência em que a chefia geral da pesquisa de que faz parte enviou um e-mail "em tom ameaçador", orientando para que seus supervisores imediatos aplicassem uma "nota ruim em minha avaliação, como penalidade", de forma equivocada, visto que estava de férias, revelando o papel da avaliação para intimidar ou controlar o contratado, o que, nesse caso, "afetou o emocional" da servidora temporária. Segundo Cropanzano e Schminke (2001), a injustiça procedimental é a dimensão do fenômeno que mais afeta aspectos como saúde, emoção e comportamento dos trabalhadores, o que também já foi demonstrado em outros estudos empíricos no Brasil (Silva; Almeida; Carvalho, 2005).

Nesse sentido, é possível compreender que a variação de regime jurídico produz grande diferença na percepção dos servidores sobre a dimensão procedimental de justiça: nos casos de avaliação e de apuração de responsabilidade, ainda que ambos os grupos de agentes sejam capazes de reconhecer injustiça na condução dos procedimentos, a materialização e a consequência para cada um se desdobra com gravidade diversa, especialmente para o temporário, para quem o processo pode levar mais facilmente à perda do seu vínculo empregatício.

#### **4.2.3 Justiça interacional interpessoal**

Quanto à percepção de justiça interpessoal horizontal, entre pares, todos os entrevistados enfatizaram boas relações, havendo coesão de opinião inclusive entre temporários e efetivos. Já em relação à interação vertical, entre chefes e subordinados, o cenário descoberto foi bastante diverso, com predominância de uma visão crítica e mais profunda por parte dos servidores efetivos.

A predominância de percepções negativas na relação hierárquica foi observada por parte dos servidores efetivos, o que descrevemos como elemento surpresa (Gaskell, 2000), dado que são estes os ocupantes das posições de chefia na organização. Todavia, nenhum deles avaliou mal sua própria relação com os chefes, mas como veem acontecer entre temporários e efetivos na entidade.

O efetivo E4, um dos mais experientes do grupo entrevistado, narra com mais detalhes e visão crítica sua percepção de tratamento no Instituto: "há diferença sempre implícita nas relações de poder (...) uma cultura entre o pessoal antigo de tratar o

peçoal dos servidores temporários de uma forma menor, sendo comum perguntarem se a pessoa é temporária ou efetiva, 'do quadro', para saber como tratar". O participante E2 relata que "existem servidores efetivos que exploram e maltratam os temporários", e que já viu um supervisor efetivo repassar todas as atividades para um temporário enquanto ele próprio não fazia nada.

Por sua vez, entre os temporários, a percepção nas relações interpessoais com superiores hierárquicos é mais diversificada: o temporário T4 afirma que não presenciou nem sofreu "nenhum, eh, coisa discriminatória por ser temporário". Pelo contrário, sentiu-se "muito acolhido", inclusive por chefias de cargo mais elevado, que considera "muito acolhedores"; já o agente temporário T3 afirma que "sempre havia a diferença de tratamento ou forma de atendimento, os temporários não tinham poder de decisão ou solicitação" e a entrevistada T1, que vivenciou experiência negativa com supervisores, expressa, com tristeza, que "os efetivos são mais importantes".

Nos resultados, houve unanimidade em relação à existência de justiça interpessoal horizontal; porém, as diversas narrativas apontam predominância de percepção de injustiça interpessoal vertical, tanto por efetivos, com intensidade mais grave, quanto por temporários.

#### **4.2.4 Justiça interacional informacional**

Os indícios de injustiça informacional encontrados se referem à dicotomia chefe e subordinado. O entrevistado T3 relata que no desempenho das tarefas no trabalho sofreu "assédio", por conta de "pessoas antigas que não tinham acesso ao problema, ou não entendiam nada do tema" indicando falha no acesso à informação, além de que os temporários "não tinham poder de decisão ou solicitação", indicando que não são ouvidos em seus pedidos à chefia.

Já a entrevistada T1 vivenciou uma situação em que, após um mal-entendido, durante suas férias, foi "surpreendida com um e-mail da chefia geral [...] em tom ameaçador, com críticas sobre minha suposta irresponsabilidade". Mesmo após esclarecimento de que a servidora estava de férias quando ocorreram os problemas que a ela estavam sendo atribuídos, "não houve nenhuma retratação". Isso demonstra uma comunicação coercitiva e a ausência de um mecanismo efetivo de correção da informação, indicando que o poder de fala pode estar centralizado em um grupo.

O entrevistado E2 descreve sua "pior experiência de todas" no trabalho, que seria com um gestor que "introduziu transfobia dentro do IBGE, tentando obrigar minhas agentes de pesquisa a não coletar informações de gênero e equidade porque 'seria pecado'". Ele destaca que, nessa tentativa de coerção, "tudo foi feito de forma indireta, com documento anônimo e subterfúgios", caracterizando uma comunicação não oficial para tentar esconder possível responsabilização pelo caso. Mais uma vez, o poder de uso da comunicação de forma indevida se dá da parte de um servidor efetivo sobre aqueles de vínculo mais frágil, os temporários.

A injustiça informacional parece evidente tanto nos relatos de temporários quanto de efetivos, sempre na dimensão de poder de fala, algumas vezes refletindo falhas de comunicação, e sempre com prejuízo recaindo sobre os servidores contratados. Essas falas corroboram com Bies e Tripp (1995), para quem a forma como as informações são comunicadas e a maneira como os indivíduos são tratados durante os processos afetam diretamente a percepção de justiça.

#### **4.2.5 Justiça distributiva de tarefa**

A justiça distributiva de tarefas refere-se à alocação justa de atividades, encargos

e responsabilidades dentro de um grupo, de modo a garantir que ninguém seja sobrecarregado ou negligenciado na divisão justa do volume de trabalho, de acordo com as competências de cada um (Rego; Cunha; Pinho, 2009).

Nos relatos das entrevistas, a temporária T2, por exemplo, ao discutir a distribuição de funções e remuneração entre os grupos, afirma que "é muito comum os temporários fazerem o trabalho que não é seu", conta ainda que alguns servidores efetivos "acabam repassando suas tarefas, até de supervisão para algum temporário da equipe" e ainda conclui "a gente não ganha pra isso". A sobrecarga de responsabilidade e demanda sem a justa e proporcional compensação monetária ocasiona o sentimento de injustiça expresso pela servidora (Rego; Cunha; Pinho, 2009).

Pela análise das fontes, a injustiça na divisão do trabalho parece ser um evento comum na entidade, como no estudo de Rego *et al.* (2009), mas, no caso do IBGE, não apenas se observa distribuição desigual do volume de trabalho, mas irregular inversão de competências entre as categorias de servidores.

#### **4.2.6 Justiça afetiva de vínculo**

Da análise do conteúdo, desde a etapa de categorização, observamos o emergir e a confirmação, pela repetida correspondência lógica em nosso estudo dos relatos (Bardin, 2020), de um tipo diferente de justiça percebida pelos entrevistados, a qual não corresponde às demais dimensões de justiça organizacional registradas pela literatura, apesar de manter com elas relação semântica.

Trata-se do que chamamos de "justiça afetiva de vínculo", categoria aqui proposta como uma dimensão específica e interpretativa de justiça organizacional, de crucial relevância para compreender a percepção de equidade e satisfação entre os colaboradores do IBGE neste estudo, especialmente entre os servidores temporários. Essa dimensão de justiça diz respeito, pois, à percepção de equilíbrio ou desequilíbrio entre os sentimentos, afetos e o desejo de pertencimento de um servidor e a natureza de seu vínculo empregatício real com a organização.

Dito de outro modo, a injustiça é percebida quando não há correspondência entre o status formal de trabalhador temporário – que desempenha suas funções por remuneração e sob um contrato de prazo determinado – e seu sentido subjetivo de pertencimento. Esse sentimento é alimentado pela comparação entre a própria entrega, dedicação e envolvimento com a instituição e a dos servidores efetivos, culminando na percepção de que se tem o direito de "pertencer" de fato à instituição de maneira mais sólida do que aquela que o vínculo legalmente estabelecido permite.

Ao longo dos relatos, percebemos diversas manifestações desta categoria, as principais das quais são: atitudes em busca da real tentativa de tornar permanente o vínculo, como o engajamento em concursos públicos para cargos efetivos do IBGE - dois dos quatro efetivos tiveram contrato temporário antes da aprovação em concurso e um dos temporários já teve contrato anterior e já prestou concurso mais de uma vez na tentativa de entrar para o quadro permanente da entidade; expressão de desejo, não realista, de efetivação do vínculo, por meios inexecutáveis, como relatado pelo entrevistado T4: "quero permanecer o máximo que eu puder, né? (...) torço para que, que haja uma efetivação, nem que seja pela pelo regime de CLT (...)"; o engajamento em causas sindicais para prolongar o vínculo temporário também reflete essa dimensão - foi relatado que há alguns anos o vínculo deste cargo era de apenas dois anos e que está em andamento possível ampliação para cinco anos; e a admiração romantizada pela instituição - apesar das injustiças percebidas, há uma unanimidade entre os

entrevistados na percepção positiva sobre o papel institucional e a relevância social do trabalho do IBGE.

A justiça afetiva de vínculo parece ser uma particularidade da experiência do IBGE, dada a coexistência de regimes jurídicos distintos entre servidores que frequentemente desempenham funções semelhantes, complementares e fluidas, mas sob condições e expectativas de carreira marcadamente desiguais, devendo ser compreendida em seu contexto singular e complexo.

No quadro 3 apresentamos alguns exemplos de fragmentos representativos do conjunto de categorias de dados levantados das entrevistas:

**Quadro 3. Representação de categorias de justiça prévias ou emergentes na pesquisa.**

| <b>Dimensão</b>                 | <b>Fragmentos das entrevistas</b>                                                                                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Justiça Distributiva            | T2: “a gente não ganha pra isso [...] recebe muito pouco pra justificar esse trabalho a mais”.                     |
| Justiça Procedimental           | E3: “no caso dele [...] não teve nem oportunidade de contraditório, simplesmente demitiram ele”.                   |
| Justiça Interacional            | T3: “sempre havia a diferença de tratamento [...], os temporários não tinham poder de decisão”.                    |
| Justiça Informacional           | E2: “tudo foi feito de forma indireta, com documento anônimo e subterfúgios”.                                      |
| Justiça Distributiva de tarefas | E1: “o servidor pode receber mais e mais tarefas na proporção em que se demonstrar colaborativo”.                  |
| Justiça Afetiva de vínculo      | T4: “torço para que haja uma efetivação, nem que seja pela... pelo regime de CLT [...] quero permanecer o máximo”. |

**Fonte: Dados da pesquisa (2025)**

## **5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES**

O presente artigo investigou, com viés interpretativista, a percepção de trabalhadores temporários e efetivos do IBGE no Ceará sobre justiça organizacional, a partir de seus relatos em entrevista e dos regimes jurídicos a que estão submetidos.

Nossos achados demonstram que as percepções de injustiça são marcantes em diversas dimensões, evidenciadas pelas disparidades salariais, de benefícios e de segurança jurídica entre servidores efetivos e temporários que, muitas vezes, desempenham funções equivalentes ou até invertidas. Foi também explicitada a percepção de injustiça procedimental e informacional, manifestadas em avaliações de desempenho ineficazes ou realizadas com desvio de finalidade, falhas na comunicação e no tratamento diferenciado entre os grupos, com prejuízo predominante para os temporários, contemplando ainda a injustiça na distribuição de tarefas.

Mais significativamente, este estudo identificou e propôs conceitualmente a dimensão da “justiça afetiva de vínculo”, categoria emergente que reflete a tensão entre o vínculo jurídico temporário e o profundo desejo de pertencimento e permanência na instituição, demonstrado por atitudes como o engajamento em concursos públicos e a admiração pela instituição, mesmo diante das iniquidades percebidas, dimensão singular e crucial para compreender a experiência subjetiva dos trabalhadores no contexto do IBGE.

Em última análise, os resultados indicam uma necessidade imperativa de que os regulamentos legais e as práticas de trabalho no serviço público sejam revistas e redesenhadas para promover distribuições, inclusive remuneratórias e processos mais flexíveis e equitativos, favorecendo e promovendo relações mais equilibradas entre as pessoas e reconhecendo o valor e o desejo de pertencimento de todos os

colaboradores, especialmente aqueles com vínculo mais frágil.

Por fim, reconhecida a limitação de recorte deste trabalho, esperamos que novas pesquisas sobre justiça organizacional e de viés qualitativo sejam desenvolvidas, em atenção a outras categorias profissionais, considerando o olhar dos sujeitos, contribuindo para a compreensão plural e abrangente de suas vivências e experiências, como parte relevante da construção do conhecimento sobre o tema.

## **6 REFERÊNCIAS**

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 2, p. 267–299, 1965.

ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443–453, 2005.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. Curso de Direito Administrativo. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2022.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2020.

BASSO JÚNIOR, Ademor F.; GALELLI, Ademar. *Percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional*. Ponta Grossa: Atena Editora, 2021.

BIES, Robert J.; MOAG, Joseph S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 1986, Chicago: AOM, 1986.

BIES, Robert J.; TRIPP, T. M.. The use and abuse of power: Justice as social control. Em R. Cropanzano & K. M. Kamar (Orgs.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 131-145). Westport: Quorum Books, 1995.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Estatuto dos servidores federais.

BRASIL. Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Regime de trabalho temporário.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 38. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

CELLARD, André. *Análise documental: uma abordagem metodológica*. São Paulo: Cortez, 2008.

CGINF/DIGID/SGP/Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios - Nº 85. Disponível em:

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/arquivos/TabelasRemun85SubDemaisCargosEXCELLMtz2.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2025.

COLQUITT, Jason A. *et al.* Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 425–445, 2001.

CROPANZANO, R.; SCHMINKE, M. Justice and organizational citizenship behavior: a theoretical integration. In: GREENBERG, J. (Ed.). *Organizational justice: the search for fairness in the workplace*. New York: Routledge, 2001.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

DEUTSCH, Morton. Equity, equality, and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, v. 31, n. 3, p. 137–149,

1975.

- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- GASKELL, George. *Entrevistas e interpretação qualitativa*. Porto Alegre: Penso, 2009.
- GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho*. 1999. 164 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- GREENBERG, Jerald. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, v. 16, n. 2, p. 399–432, 1990.
- GUIMARÃES, Luisa Nogueira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Justiça organizacional – um panorama da produção científica brasileira. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, 2016.
- HOMANS, George C. *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.
- LEVENTHAL, Gerald S. What should be done with equity theory? In: GERGEN, K. J.; GREENBERG, M. S.; WILLIS, R. H. (Orgs.). *Social exchange: advances in theory and research*. New York: Plenum Press, 1980. p. 27–55.
- MAGNI, Ana Carla; BRITO, Cássius Marcelus Tales Marcusso Bernardes de. Não há nada de excepcional no precário: o caso dos trabalhadores temporários no IBGE. *Revista Urutágua*, Maringá, v. 34, p. 143-155, jun./nov. 2016.
- MORAES, Alexandre de. Direitos Humanos Fundamentais: Teoria Geral, Comentários aos Artigos 1º a 5º da Constituição da República Federativa do Brasil: Doutrina e Jurisprudência. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- PAZ, Maria das Graças T. Justiça organizacional e comprometimento com a organização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 1, p. 105–122, 1999.
- REGO, A., CUNHA, M. P., & PINHO, C. Exploring a five-factor model of organizational justice. *Management Research*, 7(2), 103-125, 2009.
- RIBEIRO, José Adauto; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. *Psicologia, Ciência e profissão*. v. 30, p. 4–21, 2010.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, M. I.; GUINDANI, J. F. Análise documental: uma revisão metodológica. *Educação & Pesquisa*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 258-271, 2009.
- SAFRA, Gerusa Pauli. *Percepção de justiça e vínculos organizacionais por bibliotecários mestrando*. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.
- SILVA, Ângela Monteiro da; ALMEIDA, Gustavo Oliveira; CARVALHO, Denise. O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual e interpessoal na predição do burnout. In: *Revista de Administração Mackenzie*. Vol. 6, 2005.
- THIBAUT, John W.; WALKER, Laurens. *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2015.