



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, ECONOMIA E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - MPA



MULHERES NA POLÍCIA: A PERCEPÇÃO DE EQUIDADE DE OPORTUNIDADES DE SERVIDORES QUANTO À ASCENSÃO DE MULHERES A CARGOS DIRETIVOS NA POLÍCIA FEDERAL

JOSELITO DE ARAUJO SOUSA

Brasília – DF
2020



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, ECONOMIA E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - MPA



MULHERES NA POLÍCIA: A PERCEPÇÃO DE EQUIDADE DE OPORTUNIDADES DE SERVIDORES QUANTO À ASCENSÃO DE MULHERES A CARGOS DIRETIVOS NA POLÍCIA FEDERAL

JOSELITO DE ARAUJO SOUSA

Dissertação de mestrado profissional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/FACE/UnB, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília – DF
2020



Esta dissertação foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Universidade de Brasília – PPGA/UNB
Orientador / Presidente

Prof. Dr. Diego Mota Vieira
Universidade de Brasília – PPGA/UNB
Examinador Interno

Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento
Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB
Examinador Externo

Brasília – DF
2020



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, aos meus pais, Zelito e Chaguinha, pela vida, dedicação, exemplo, cuidado e doação e pelas experiências compartilhadas, que me ajudaram a ser o que sou hoje. Também dedico este trabalho aos meus amores de sempre, minha esposa e parceira, Marta e minhas filhas, Sarah e Sofia, pela presença e também pela ausência, nos momentos exigidos, pela compreensão e também pela crítica, pela paciência e confiança e, sobretudo, pelo amor e o apoio constantes ao longo desta jornada (e também por outras), em que, por vezes, fiz-me furtado pelas circunstâncias e impelido pelo dever de continuar.

AGRADECIMENTOS

O agradecimento é, antes de mais nada, um ato de ousadia pelo qual tentamos inventariar fatos e pessoas, de modo a declarar sua relevância e reconhecimento pelo benefício recebido. Contudo, por mais grandioso e elevado que seja, ressentir-se-á sempre pelo germe da incompletude. Apesar disso, hei de declarar e reconhecer que este trabalho não seria realidade, hoje, caso o amigo Rodrigo Carvalho não tivesse a brilhante ideia de me instigar e incentivar a realizar este Mestrado Profissional. Do mesmo modo, julgo como importantes os primeiros ensinamentos colhidos com a Prof. ^a Cristina Lucas, as críticas e sugestões da Prof. ^a Helga Hedler e as oportunas e decisivas observações dos meus examinadores, Prof. Diego Mota e o Prof. Thiago Nascimento, sem as quais, certamente, o resultado obtido não seria o mesmo.

Em relação à contribuição de meu orientador, Francisco Coelho Júnior, cujo destino, em uma primeira vez, fez-me cruzar o seu caminho, quando errei de turma no curso de uma disciplina, reputo-a inestimável. Ao longo da tarefa assumida e da jornada trilhada, sua sabedoria, profissionalismo, paciência e honestidade, não somente serviram ao propósito de orientar, mas, sobretudo, ajudaram-me a desvendar sentidos, iluminar caminhos e dar contornos ao propósito escolhido. Além disso, fizeram-me fincar os pés, de modo prático, no fértil ambiente de discussão e pesquisa compartilhado também pelos integrantes do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional – GEPACO, a quem, nas pessoas de Erika, Mariana, Diniz e Gabriela, também declaro minha gratidão pela acolhida, pelas críticas, sugestões e incentivos.

Merecidos são também os agradecimentos a todos os professores do PPGA, que fortemente contribuíram com este trabalho e com minha formação, e aos colegas de mestrado, pela jornada e pelas angústias compartilhadas.

Por fim, agradeço à Polícia Federal e, sobretudo, à Superintendência Regional da Polícia Federal no Distrito Federal, à Diretoria de Gestão de Pessoal e à Academia Nacional de Polícia, pela oportunidade que me foi dada e por tornarem realidade este Mestrado Profissional.



LISTA DE FIGURAS

FIGURA	DESCRIÇÃO	Pg.
FIGURA 1	- MODELO HIPOTÉTICO	29
FIGURA 2	- COMPARATIVO DE ITENS DA EQOPOR	35
FIGURA 3	- DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA PF POR REGIÃO	37
FIGURA 4	- INCIDÊNCIA DE RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO	40
FIGURA 5	- VALORES DA PF	45
FIGURA 6	- REPRESENTAÇÃO DA OSCILAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA PF, POR GÊNERO	51
FIGURA 7	- COMPARATIVO DA FORÇA DE TRABALHO	51
FIGURA 8	- CANDIDATOS INSCRITOS, POR GÊNERO	53
FIGURA 9	- DIFERENÇA, POR GÊNERO, DE CANDIDATOS INSCRITOS	54
FIGURA 10	- CANDIDATOS APROVADOS, POR GÊNERO	54
FIGURA 11	- DIFERENÇA, POR GÊNERO, DE CANDIDATOS APROVADOS	55
FIGURA 12	- SOMATÓRIO, POR GÊNERO, DE CANDIDATOS INSCRITOS	56
FIGURA 13	- SOMATÓRIO, POR GÊNERO, DE CANDIDATOS APROVADOS	56
FIGURA 14	- COMPARATIVO, POR GÊNERO, CANDIDATOS INSCRITO E APROVADOS	57
FIGURA 15	- OCUPAÇÕES DE DAS, POR GÊNERO, PARA O MÊS – SET/2019	59
FIGURA 16	- OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 1	60
FIGURA 17	- OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 2	60
FIGURA 18	- OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 3	61
FIGURA 19	- OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 4	61
FIGURA 20	- OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 5	62
FIGURA 21	- OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 6	62
FIGURA 22	- VARIAÇÃO ANUAL DA OCUPAÇÃO DE DAS NA PF	63
FIGURA 23	- GRÁFICO DE ESCARPA DA VARIÁVEL EQUIDADE	69
FIGURA 24	- GRÁFICO DE ESCARPA DA VARIÁVEL VALORES	73
FIGURA 25	- GRÁFICO DE NORMALIDADE	81
FIGURA 26	- GRÁFICOS DE DISPERSÃO	84
FIGURA 27	- DENDOGRAMA 1 DO CORPUS TEXTUAL EM CLASSES	89
FIGURA 28	- DENDOGRAMA 2 DO CORPUS TEXTUAL EM CLASSES	90
FIGURA 29	- REPRESENTAÇÃO DA ANÁLISE FATORIAL DO CORPUS	91
FIGURA 30	- REPRESENTAÇÃO DE ANÁLISE DE SIMILITUDES DO CORPUS.....	92
FIGURA 31	- NUVEM DE PALAVRAS DO CORPUS TEXTUAL	93



LISTA DE TABELAS

TABELA	DESCRIÇÃO	Pg.
TABELA 1	- DADOS DA FORÇA DE TRABALHO DA PF POR CARGO E FAIXA ETÁRIA	38
TABELA 2	- DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA	41
TABELA 3	- DADOS DE CANDIDATOS INSCRITOS E APROVADOS, POR GÊNERO	52
TABELA 4	- OCUPAÇÕES DE DAS - NÍVEIS 1 A 6 - POR GÊNERO	59
TABELA 5	- DIFERENÇAS DE OCUPAÇÃO DE DAS NA PF, POR GÊNERO	63
TABELA 6	- OCUPAÇÕES DE DAS, POR GÊNERO, NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA FEDERAL	64
TABELA 7	- DIFERENÇAS DE OCUPAÇÃO DE DAS, POR GÊNERO, NA ADM. D. FEDERAL	64
TABELA 8	- DIFERENÇAS CASADAS DE OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, AF x PF	65
TABELA 9	- OUTLIERS UNIVARIADOS IDENTIFICADOS	67
TABELA 10	- MATRIZ PADRÃO DA VARIÁVEL EQUIDADE	71
TABELA 11	- MATRIZ PADRÃO DA VARIÁVEL VALORES	74
TABELA 12	- ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS. EQUID_FATOR1 E EQUID_FATOR2	75
TABELA 13	- ANOVA – FATORES DA VARIÁVEL EQUIDADE X GÊNERO	76
TABELA 14	- ANOVA - EQUID_FATOR1 E EQUID_FATOR2 E VARIÁVEIS SOCIDEMOGRÁFICAS	76
TABELA 15	- ANOVA - EQUID_FATOR1 E EQUID_FATOR2 E IDADE	77
TABELA 16	- ANOVA - EQUID_FATOR1 E EQUID_FATOR2 E TEMPO DE SERVIÇO	78
TABELA 17	- ANOVA - EQUID_FATOR1 E EQUID_FATOR2 E CARGOS	78
TABELA 18	- ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS. VALORES_FATOR_ÚNICO	79
TABELA 19	- ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS. VALORES	80
TABELA 20	- ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS. JUSTIÇA_FATOR1, JUSTIÇA_FATOR2 e JUSTIÇA_FATOR3	80
TABELA 21	- ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS. VARIÁVEIS DE JUSTIÇA E GÊNERO	81
TABELA 22	- TESTE DE PEARSON. EXAME DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS	84



LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE	DESCRIÇÃO	Pg.
APÊNDICE 1	- CARTA DE APRESENTAÇÃO	133
APÊNDICE 2	- CONVITE E ORIENTAÇÕES	134
APÊNDICE 3	- SURVEY – QUESTIONÁRIO	136
APÊNDICE 4	- CONVITE - REENVIO	144
APÊNDICE 5	- TERMO DE CONSENTIMENTO	146
APÊNDICE 6	- ROTEIRO DE ENTREVISTA	147
APÊNDICE 7	- FREQUÊNCIAS – VARIÁVEL EQUIDADE	149
APÊNDICE 8	- FREQUÊNCIAS – VARIÁVEL JUSTIÇA	155
APÊNDICE 9	- FREQUÊNCIAS – VARIÁVEL VALORES	163



LISTA DE SIGLAS

Sigla	Descrição
ABIN	- Agência Brasileira de Inteligência
BDTD	- Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBPOT	- Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho
CMIG	- Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero
COREC	- Coordenação de Recrutamento e Seleção
COT	- Comando de Operações Táticas
DAS	- Direção e Assessoramento Superior
DASP	- Departamento Administrativo do Serviço Público
DFSP	- Departamento Federal de Segurança Pública
DPG	- Diretoria de Gestão de Pessoal
EJUS	- Escala de Percepção de Justiça
ENAP	- Escola Nacional de Administração Pública
EPIOHM	- Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres
EQOPOR	- Escala de Oportunidades
ESTADIC	- Pesquisa de Informações Básicas Estaduais
EVAL	- Escala de Percepção de Valores da Polícia Federal
FCPE	- Função Comissionada do Poder Executivo
GAAIGE	- Guia de Auto-Avaliação da Igualdade de Gênero nas Empresas
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	- Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IPEA	- Instituto de Pesquisa Aplicada
IVOPF	- Importância Atribuída aos Valores Organizacionais da Polícia Federal
MEPDG	- Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MJSP	- Ministério da Justiça e Segurança Pública
MPOG	- Ministério do Planejamento
ONU	- Organização das Nações Unidas
PCC	- Plano de Classificação de Cargos
PEC	- Plano Especial de Cargos
PF	- Polícia Federal
PGPPF	- Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal
PJO	- Percepção de Justiça Organizacional
PM	- Polícia Militar
PNAD	- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNSPDS	- Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social
POAP	- Percepção de Oportunidades de Ascensão Profissional
RAE	- Revista de Administração de Empresas
RAP	- Revista de Administração Pública
READ	- Revista Eletrônica de Administração de Administração Pública
SBP	- Sociedade Brasileira de Psicologia
SENASP	- Secretaria Nacional de Segurança Pública
SPSS	- <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>



RESUMO

Ainda considerada uma organização, predominantemente, ocupada por homens, a polícia oferta desafios à presença de mulheres em sua força de trabalho, que vão desde sua entrada a sua ascensão a cargos diretivos. Atualmente, a Polícia Federal - PF possui uma força de trabalho formada por homens e mulheres, policiais e não-policiais. Segundo dados abertos oficiais, para o mês de setembro de 2019, o contingente de homens policiais e não-policiais representou 82,0% da força de trabalho da PF. Se considerada somente a força de trabalho policial, esse percentual se eleva para 87,8% para o mesmo período. Já na Administração Pública Federal brasileira, o percentual de homens para o mesmo período foi de 54,8%. É neste ambiente organizacional, portanto, que o presente trabalho foi desenvolvido, podendo, assim, ser caracterizado como um estudo de caso de abordagem mista, de características, predominantemente, descritivas, com *locus* em uma instituição de segurança pública brasileira de abrangência nacional, a Polícia Federal. Sua finalidade se volta para testar, empiricamente, relações de predição existentes entre, de um lado, a percepção de oportunidades de ascensão profissional, como variável critério e de outro, como variáveis independentes, justiça organizacional e importância atribuída aos valores da PF. O estudo abrangeu três fases distintas de coleta de dados primários e secundários. Na primeira fase foram coletados dados estatísticos e documentos e na segunda fase foi aplicado *survey* em uma amostra de servidores policiais e não-policiais da PF ($N = 988$). Uma última fase foi executada, com a realização de entrevistas com participantes gestores e ex-gestores da PF. Os resultados da análise dos dados secundários apontaram sinais da existência de barreira ortogonal ao acesso de mulheres a postos de trabalho policiais e de gestão da PF. Já os resultados das análises estatísticas dos dados primários colhidos apontaram evidências de validade do instrumento utilizado. Também foi apontada significância de relação de predição entre os dois fatores da variável critério, representada pela percepção de oportunidades de ascensão profissional (R_1 *Quadrado Ajustado* = 0,258 e R_2 *Quadrado Ajustado* = 0,183) e apenas um fator da variável independente justiça organizacional, representativo da dimensão justiça procedimental. A ausência de relação de predição significativa entre a variável critério e a variável independente, importância atribuída aos valores da PF, ganhou reforço com a análise qualitativa das entrevistas com gestores e ex-gestores da PF, cujo resultado sugeriu uma baixa aderência específica aos valores organizacionais da PF.

Palavras-chave: polícia, diversidade de gênero, barreiras, justiça organizacional e valores.



ABSTRACT

Still considered an organization predominantly occupied by men, the police offer challenges to the presence of women in their workforce, ranging from their entry to their ascension to management positions. Currently, the Federal Police - FP has a workforce made up of men and women, police and non-police. According to official open data, for the month of September 2019, the contingent of police and non-police men represented 82.0% of the FP workforce. If only the police workforce is considered, this percentage rises to 87.8% for the same period. In the Brazilian Federal Public Administration, the percentage of men for the same period was 54.8%. It's in this organizational environment therefore, that the present work was developed, thus being able to be characterized as a case study with a mixed approach, with predominantly descriptive characteristics, with locus in a Brazilian public security institution of national scope, the Federal Police. Its purpose is to empirically test prediction relations existing between, on the one hand, the perception of opportunities for professional advancement, as criterion variable and on the other, as independent variables, organizational justice and the importance attributed to the values of FP. The study covered three distinct phases of primary and secondary data collection. In the first phase, statistical data and documents were collected and in the second phase, a survey was applied to a sample of police and non-police officers of the FP ($N = 988$). A final phase was carried out, with interviews with participating managers and former FP managers. The results of the analysis of the secondary data showed signs of the existence of an orthogonal barrier to the access of women to police and FP management jobs. The results of the statistical analysis of the collected primary data showed evidence of validity of the instrument used. Significance of the prediction relationship between the two factors of the criterion variable was also pointed out, represented by the perception of opportunities for professional advancement (R_1 Adjusted Square = 0.258 and R_2 Adjusted Square = 0.183) and only one factor of the independent variable organizational justice, representative of the dimension procedural justice. The absence of a significant prediction relationship between the criterion variable and the independent variable, importance attributed to the FP Values, was reinforced by the qualitative analysis of the interviews with FP managers and former managers, the result of which suggested a low specific adherence to the FP organizational values.

Keywords: police, gender diversity, barriers, organizational justice and values.



“(...)

*Doze jovens coloridos
Dois policiais
Cumprindo o seu duro dever
E defendendo o seu amor
E nossa vida
(...)*

*Amar e mudar as coisas
Me interessa mais
Amar e mudar as coisas
Amar e mudar as coisas
Me interessa mais.”*

(Belchior, 1976. Alucinação, Polygram, Rio de Janeiro)



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Pergunta de pesquisa	4
1.3. Objetivo geral	4
1.4. Objetivos específicos	5
1.5. Justificativas da pesquisa	5
1.5.1. Justificativa teórica	6
1.5.2. Justificativa social	7
1.5.3. Justificativa gerencial	8
1.6. Estrutura da dissertação	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Parâmetros da bibliometria	12
2.1.1. Critérios adotados	12
2.2. Diversidade e suas interconexões teóricas	14
2.3. Valores organizacionais	20
2.4. Justiça organizacional	23
2.5. Modelo teórico hipotetizado	28
3. MÉTODO	30
3.1. Tipificação da pesquisa	30
3.2. Caracterização dos instrumentos de pesquisa	31
3.2.1. Pesquisa documental	31
3.2.2. <i>Survey</i> (questionário)	32
3.2.2.1. Caracterização do questionário	33
3.2.2.2. Da Escala de oportunidades	33
3.2.2.3. Da Escala de Justiça	36
3.2.2.4. Da Escala de Importância aos Valores da Polícia Federal	36
3.2.2.5. População e perfil amostral esperado	37
3.2.2.6. Validação semântica	39
3.2.2.7. Da coleta de dados – <i>Survey</i>	39
3.2.3. Entrevistas	42
3.3. Caracterização da organização sob estudo	43
3.4. Da análise dos dados	47
3.4.1. Da pesquisa documental e dados estatísticos	48
3.4.2. <i>Survey</i> – Questionário	65
3.4.2.1. Inspeção dos dados e dos casos omissos (<i>missing</i>)	66
3.4.2.2. <i>Outliers</i>	67
3.4.2.3. Da PCA e Análises Fatoriais Exploratórias-AFE	68
3.4.2.3.1. Da Escala de Equidade – PCA e AFE	69



3.4.2.3.2. Da interpretação dos fatores	72
3.4.2.4. Da Escala de Valores – PCA e AFE	73
3.4.2.5. Da Escala de Justiça – PCA	75
3.4.2.6. Estatísticas descritivas – Escala de Equidade	75
3.4.2.7. Estatísticas descritivas – Escala de Valores	79
3.4.2.8. Estatísticas descritivas – Valores	79
3.4.2.9. Estatísticas descritivas – Escala de Justiça	80
3.4.2.10. Pressupostos de regressão	81
3.4.2.11. Modelo empírico para a variável Percepção de Ocupação Igualitária	85
3.4.2.12. Modelo empírico para a variável Percepção de Formalização da Igualdade ..	86
3.4.3. Análises – Fase Qualitativa	87
3.4.3.1. Método de análise	87
3.4.3.2. Da análise estatística com IRAMUTEQ	88
3.4.3.3. Da análise de conteúdo	93
3.4.3.3.1. Categoria Valores	94
3.4.3.3.2. Categoria Liderança/Chefia	97
3.4.3.3.3. Categoria Igualdade/Equidade	99
3.4.3.3.4. Categoria Finalidade da PF	105
4. RESULTADOS	107
4.1. Discussão	111
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
5.1. Limitações da pesquisa	120
5.2. Proposta de futuras pesquisas	121
5.3. Propostas de intervenção	122
6. REFERÊNCIAS	124
7. APÊNDICES	133
7.1. Carta de apresentação	133
7.2. Convite e orientações	134
7.3. Survey (Questionário)	136
7.4. Convite – reenvio	144
7.5. Termo de consentimento	146
7.6. Roteiro de entrevista	147
7.7. Frequências – Variável EQUIDADE.....	149
7.8. Frequências – Variável JUSTIÇA	155
7.9. Frequências – Variável VALORES	163



1. INTRODUÇÃO

Práticas organizacionais voltadas para a gestão de pessoas têm se tornado cada vez mais comuns na atual administração pública brasileira (Camargo, Pereira, Grzybovski, Lorenzon, & Beltrame, 2016). Como pressuposto de tais práticas, tem-se o fato de que as pessoas são o principal ativo das organizações (Moreira, Violin, & da Silva, 2014) e, por meio delas, expectativas e necessidades dos usuários-cidadãos, ainda no contexto administrativo público, são atendidas.

Por outro lado, estas práticas têm impulsionado a profissionalização das políticas de gestão de pessoas, capacitando-as a melhor gerir e desempenhar suas atividades, além de promover o seu desenvolvimento no que tange a aspectos profissionais e até pessoais. Dentre estas práticas, verifica-se que a gestão da diversidade vem se tornando assunto mais comum nas publicações sobre comportamento organizacional (Sabharwal, Levine, & D'Agostino, 2018), dada a sua importância e impacto no dia a dia de uma organização. Portanto, variáveis relacionadas à gestão da diversidade, num contexto organizacional específico, como será descrito a seguir, consistem no objeto central desta dissertação.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A gestão da diversidade, no contexto das organizações de trabalho, é tida ainda como muito recente e controversa (Pereira & Hanashiro, 2007). Isto porque, segundo Triandis (2003) e Liff (1999), a diversificação da sociedade como um todo tem influenciado, sobretudo, a diversidade nas organizações laborais, em termos da adoção de novos valores, atitudes e busca por mudanças de pensamento e paradigmas. Novas (e complexas) relações de trabalho e emprego vêm surgindo (Ellis & Sonnenfeld, 1994), o que leva a uma necessidade de busca por equilíbrio, no que tange às relações sociais e profissionais.

No campo do trabalho, a globalização econômica e de mercados aumentou a possibilidade de se trabalhar com grupos mais heterogêneos em termos de gênero, raça, e

orientação sexual (Hanashiro, Godoy, & Carvalho, 2004), compelindo organizações a requerer uma maior participação de seus trabalhadores nos processos de trabalho e impulsionando uma comunicação franca e aberta, como algo vital no cenário organizacional (de Moura-Paula & da Silva Ferraz, 2015).

Por outro lado, essas mudanças ocorridas no espaço geopolítico, que se seguiram ao término da Guerra Fria, levaram a uma busca pela reestruturação política e social, a exemplo do ocorrido em sociedades europeias (Stergioulis, 2017). Desse modo, a ênfase cada vez maior na gestão da diversidade, tanto na pesquisa quanto na prática, reflete a força de trabalho em mudança no século XXI, conformando a diversidade, nas duas últimas décadas, em uma faceta importante também da administração pública (Sabharwal et al., 2018).

Segundo Torres, Vasquez-Menezes e Presotti (2017), o Brasil é um país multicultural e heterogêneo. Contudo, pouco se sabe sobre a repercussão da diversidade e da inclusão nas organizações brasileiras, especialmente naquelas com finalidade pública (como é o caso deste trabalho).

Com base nisso, nota-se que a temática da pesquisa é de extrema valia à gestão de recursos humanos e de pessoas nas organizações em geral, que tem pessoas, independentemente de suas diferenças, como seu principal ativo. Isto porque promover a profissionalização das práticas de gestão, especialmente naquelas organizações de natureza pública, vai ao encontro de princípios norteadores, por exemplo, de um *Novo Serviço Público*, cujas práticas enfatizam a democracia e a cidadania como base para a teoria e prática da administração pública (Denhardt & Denhardt, 2015).

Como recorte do tecido social, o universo organizacional é complexo e multifacetado, dotado de valores e imagens, de mitos, narrativas e rituais, além de outros elementos da cultura organizacional, que precisam ser interpretados, no tocante ao seu conteúdo simbólico, por todos aqueles que fazem parte e compartilham o ambiente organizacional (Junior, Meneses, da Silva-Filho, & da Fonseca, 2018). Neste sentido, considerando-se que o *locus* desta pesquisa é a Polícia Federal (PF), uma instituição brasileira de natureza pública, fundamentada em valores organizacionais fortemente arraigados, a busca pelos melhores resultados das atividades realizadas na PF ganha relevo

e passa pela compreensão de como os indivíduos entendem e interpretam a própria organização em que trabalham, formam suas ideias ou modelos mentais, agem e se comportam no cenário laboral. Estes conteúdos, portanto, são essenciais e estimulam investigação sob uma ótica científica, conforme apresentado no presente trabalho.

O interesse do estudo desenvolvido no presente trabalho vai ao encontro, portanto, de uma visão contemporânea da organização policial, conforme destacado por Mcleod e Herrington (2017), que reconhece que seus líderes enfrentam uma infinidade de desafios. Esses desafios são decorrentes de mudanças rápidas na tecnologia e alianças criminosas globais, que fazem por exigir das comunidades um novo tipo de força policial.

Segundo Stergioulis (2017), com enfoque na diversidade e na força de trabalho policial, a polícia enfrenta um dos maiores desafios em seus esforços para integrar a diversidade como um componente-chave do trabalho policial, em que os princípios de diversidade e igualdade conformam pilares fundamentais da missão policial. Para este autor, a prática policial, a proteção e a aceitação - não a tolerância - da diversidade contribuem decisivamente para o fortalecimento da confiança pública na polícia e, conseqüentemente, aumentam a aceitação social e o apoio ao trabalho policial. No mesmo sentido, Shjarback e Todak (2019) destacam que, em um contexto de policiamento, uma estrutura policial de maior diversidade pode melhorar a percepção pública da legitimidade da polícia e incentivar cooperação com a aplicação da lei.

No presente trabalho, conforme poderá ser verificado, é dado destaque à diversidade de gênero, como objeto de estudo e recurso teórico para compreensão da inserção de mulheres em um ambiente policial específico, a Polícia Federal, embora não se abra mão de colher dados e experiências de outras polícias, a exemplo da Polícia Militar, como recurso histórico e dado científico.

Desse modo, a temática desta dissertação trata sobre justiça organizacional percebida (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual), valores organizacionais e de uma dimensão teórica contida na teoria sobre gestão da diversidade nas organizações de trabalho, a saber, juízos pessoais emitidos sobre oportunidades de ascensão profissional de mulheres. Sem embargo dos pontos destacados,

o trabalho também tangencia temas sobre representatividade, democracia e diversidade de gênero, conforme anteriormente destacado.

Por fim, é realçado, desde logo, que o verbete “ascensão” utilizado no texto, cujo sentido expressa significado de “subida”, segundo a versão eletrônica do Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa, quinta edição, 2009, disponível no sítio <http://www.academia.org.br/nossa-lingua/busca-no-vocabulario>, não trata e nem se confunde com a extinta forma de provimento e vacância de cargo público prevista na Lei 8.112/90, posteriormente, revogada pela Lei 9.527/97. A utilização deste verbete, portanto, relaciona-se com ganho profissional, a exemplo da ocupação de cargos de chefia, direção, dentre outros. Do mesmo modo, a expressão “cargos diretivos” deve ser compreendida em sentido *lato*, de forma a abranger de forma ampla os espaços gerenciais designados pelos cargos de direção e assessoramento superior.

1.2. PERGUNTA DE PESQUISA

Isto posto, a pergunta de pesquisa é: a percepção de justiça organizacional (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) e a importância atribuída aos valores organizacionais da Polícia Federal predizem a percepção de oportunidades de ascensão profissional junto a servidores da PF?

1.3. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa foi o de testar, empiricamente, que relações poderão ser estabelecidas entre percepção de justiça organizacional (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) e a importância atribuída aos valores organizacionais da PF, predizendo percepção de oportunidades de ascensão profissional de homens e mulheres na Polícia Federal.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, tem-se: apresentar evidências de validade interna da escala sobre percepção de oportunidades de ascensão profissional; descrever percepções sobre justiça organizacional (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) junto a servidores da Polícia Federal; descrever a importância atribuída aos valores organizacionais da Polícia Federal junto a servidores da Polícia Federal; descrever percepções sobre oportunidades de ascensão profissional a cargos diretivos junto a servidores da Polícia Federal; e testar efeitos preditivos entre percepção de justiça organizacional e a importância atribuída aos valores da PF com relação à percepção de oportunidades de ascensão profissional junto a servidores da Polícia Federal.

Para tanto, foram utilizadas como variáveis antecedentes: percepção de justiça organizacional (**PJO**, considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) e importância atribuída aos valores da PF (**IVOPF**). A variável critério corresponderá à percepção de oportunidades de ascensão profissional (**POAP**). Ressalta-se que variáveis pessoais e profissionais, tais como gênero, tempo de serviço, tipo de cargo e grau de escolaridade também serão testadas no modelo como variáveis antecedentes.

Neste capítulo, foi feita uma contextualização da pesquisa para, em seguida, ser apresentada o problema de pesquisa na forma de pergunta, os objetivos gerais e específicos. No capítulo seguinte serão apresentadas as justificativas da pesquisa.

1.5. JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida com o intuito de atender tanto a demandas internas de gestão na Polícia Federal (visando a profissionalizar cada vez mais a área de gestão de pessoas, buscando propiciar equidade de condições e oportunidades de ascensão profissional), quanto à teoria científica sobre o tema. É uma pesquisa de mestrado profissional, logo, aplicado a diagnóstico empírico do ambiente laboral na PF.

A seguir, são apresentadas justificativas para a realização desta pesquisa.

1.5.1. JUSTIFICATIVA TEÓRICA

O estudo científico sobre diversidade de gênero nas organizações, tradicionalmente, tem buscado identificar barreiras culturais à efetiva implementação de equilíbrio nas oportunidades de ascensão profissional (Wentling, 2004). Diversas variáveis vêm sendo associadas à investigação do êxito ou fracasso de programas de gestão da diversidade no ambiente laboral. Variáveis relacionadas à discriminação em virtude de gênero, criação/propagação de estereótipos, inclusão *ingroup*, crenças, identificação social, categorização social, diferenças no desempenho e alinhamento à identidade organizacional, dentre outras, são comuns na literatura científica sobre o tema (Samnani, Boekhorst, & Harrison, 2013; Singh, Winkel, & Selvarajan, 2013).

Em que pese isso, não foram encontrados trabalhos científicos sobre diversidade de gênero, realizados no âmbito da Polícia Federal, onde a diversidade de gênero seja relacionada a Justiça Organizacional e a valores organizacionais da PF, conforme demonstram os resultados de consultas às bases de dados da CAPES, PROQUEST e Google Acadêmico, para o período de 2014 a 2018. Este fato, inclusive, confere caráter inédito à presente pesquisa.

Do mesmo modo, a ausência da Polícia Federal em pesquisas e estudos nacionais sobre segurança pública, com abordagem de gênero, a exemplo da Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública (SENASP, 2013b) e de estudos como, *Mulheres nas Instituições de Segurança Pública: estudo técnico nacional* (SENASP, 2013a), ambos promovidos pela SENASP/MJ, justificam, ainda, a necessidade da presente pesquisa.

Espera-se, portanto, que esta pesquisa contribua, de modo crítico, aplicado e científico para a compreensão do fenômeno da gestão da diversidade, bem como promova a ampliação das discussões sobre a diversidade de gênero, considerando-se a representatividade de mulheres em forças policiais.

Como sabido, somente após a Constituição de 1988, foi que os assuntos de segurança pública e, por conseguinte, as questões policiais começaram a emergir e receber

tratamento próprio, desagregado dos assuntos mais amplos da segurança nacional (Nascimento, Torres, Sousa, Nascimento, & Adaid-Castro, 2013).

Portanto, o presente estudo pretende, a um só tempo, ajudar os tomadores de decisão da organização estudada, especialmente os gestores de pessoal, a ampliarem o entendimento sobre diversidade de gênero e justiça organizacional. Além disso, pretende promover a expansão do debate científico sobre a representatividade democrática nas organizações de segurança pública e, por fim, contribuir com a ampliação de *locus* de estudo científico organizacional.

1.5.2. JUSTIFICATIVA SOCIAL

A busca pelo equilíbrio de oportunidades, na ocupação de vagas para cargos diretivos, é essencial em qualquer organização laboral. O critério de ascensão, todavia, deve estar inserto no conjunto de competências e quesitos necessários ao desempenho do cargo, não em questões relacionadas com o gênero. Barreiras e desafios gerenciais atuais enfrentados por mulheres, em razão do gênero, levam à necessidade de se repensar a gestão que tem sido feita, especialmente nas organizações públicas brasileiras. Afinal, as oportunidades de ascensão profissional, de fato, vêm sendo dadas em função do preenchimento de competências profissionais necessárias ao desempenho, ou questões concernentes à gestão da diversidade ainda podem estar influenciando na escolha para cargos de chefias e direção, por exemplo?

A necessidade de respostas a estas perguntas se aguça ainda mais quando o *locus* escolhido é uma força policial, como a Polícia Federal, organismo de segurança pública inserido na burocracia do Estado brasileiro (do Brasil, 1988), dotada de uma força de trabalho diversificada, formada por homens e mulheres, policiais e não-policiais. A polícia, independentemente de sua feição (militar ou civil), é uma organização peculiar de invidiosa relevância para a sociedade (Nascimento, Torres, & Pimentel, 2011), dotada de elementos culturais próprios como valores, símbolos e rituais, muitos dos quais são

responsáveis por idealizações, que situam o masculino em oposição à feminilidade, emocionalidade e vulnerabilidade (Langan, Sanders, & Gouweloos, 2018).

O ambiente organizacional da PF, a exemplo de outras instituições congêneres, é formado, em sua grande maioria, por homens, e parece haver iniquidade quando comparada a ascensão profissional a cargos diretivos entre homens e mulheres. Dados empíricos ilustrativos desta constatação serão apresentados em capítulo específico dedicado à pesquisa documental realizada.

Assim, conforme apontado anteriormente, a Polícia Federal é um órgão da burocracia brasileira, que tem a sociedade como destinatária da prestação de seus serviços, mormente, o de segurança pública. Portanto, o presente trabalho encontra justificativa social, quando busca investigar se esta organização reflete o povo brasileiro em sua burocracia, sob uma perspectiva de representatividade ativa ou passiva, seja também quando investiga a percepção de oportunidades dispensadas a mulheres para o acesso a cargos da administração superior do grupo direção e assessoramento superior (DAS) e também investiga a percepção de justiça de sua força de trabalho e os valores que movem esta organização.

1.5.3. JUSTIFICATIVA GERENCIAL

Os contornos da gestão de pessoas na Polícia Federal se revelam, formalmente, por meio de sua Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal (PGPPF), conforme delineada pela Portaria n.º 9.003-DG/PF, de 11 de dezembro de 2018. Nela são invocados, expressamente, princípios da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), conforme previsto pela Lei n.º 13.675/2018¹, como a proteção, a valorização e o reconhecimento dos profissionais de segurança pública; a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e

¹ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm>, recuperado em 03/01/2020.

fundacional², onde, dentre outros, encontramos como diretriz (art.3º, III) a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento e, ainda, a declaração solene do reconhecimento do servidor como principal ativo da organização, fundamental para a geração da inteligência organizacional, obtenção de vantagem competitiva e inovação.

Por outro lado, a PGPPF estabelece como um de seus princípios a justiça organizacional (art. 5.º, VI) e pauta como objetivos, além de outros, a uniformização dos procedimentos no âmbito da Gestão de Pessoas, que deverão ser alcançados com a observância do mérito, transparência e respeito à diversidade e outros (art. 6.º, IV), além da promoção da justiça organizacional (art. 6.º, XII).

Portanto, a par de sua missão, seus valores, seus símbolos e de sua política de gestão de pessoas, de onde destacamos o respeito à diversidade e à promoção da justiça organizacional, o presente trabalho pretende contribuir com a gestão de pessoas, ao realizar estudo voltado para investigação da percepção de justiça organizacional de sua força de trabalho, levando em conta aspectos da diversidade de gênero, que poderão ser úteis para a implementação de ações nesta seara.

Espera-se, assim, que esta pesquisa forneça insumos significativos à análise (e, se necessário, realinhamento) da prática organizacional de gestão da diversidade no âmbito da PF. Por certo, os juízos emitidos pelos participantes deste trabalho de pesquisa poderão ser valiosos, especialmente no que tange ao que percebem sobre a atual gestão da diversidade e no que tange às oportunidades de ascensão hierárquica a cargos diretivos na PF.

Neste capítulo foram apresentadas justificativas para a realização deste trabalho. As categorizações designadas, porém, são apenas referenciais, ou seja, não conformam enquadramentos rígidos os estanques, podendo, assim, uma categoria entremear-se com outra. A seguir, é descrita a estruturação da dissertação.

² Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35>, recuperado em 03/01/2020.

1.6. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi estruturada em 7 capítulos, que são divididos em seções, de modo a melhor explicitar seu conteúdo, acompanhar o percurso utilizado na pesquisa e documentar os achados de pesquisa.

Na Introdução, é realizada uma apresentação geral do tema da pesquisa e seu contexto, bem como evidenciada a pergunta de pesquisa, objetivos geral e específico perseguidos.

No primeiro capítulo, estão condensadas, nas dimensões teórica, social e gerencial, as justificativas para a realização da pesquisa e apresentada a estrutura formal da dissertação. O referencial teórico, por sua vez, é apresentado no segundo capítulo, onde são destacadas as principais definições teóricas relacionadas aos temas investigados, o modo como foi reunido o acervo teórico utilizado na pesquisa e também o modelo teórico hipotetizado.

O terceiro capítulo é dedicado ao método. Neste capítulo podem ser encontradas descrições pormenorizadas da pesquisa, como sua tipificação, caracterização dos instrumentos de pesquisa e perfis amostrais, que descrevem o modo e os meios utilizados para o alcance resultados, que são exibidos no capítulo seguinte (quarto), espaço dedicado também à discussão dos resultados obtidos.

No quinto capítulo, são tecidas as considerações finais da dissertação, apresentadas as limitações, agenda e também reunidas propostas de intervenção. Por fim, nos sexto e sétimo capítulos, encontramos, respectivamente, as referências literárias da pesquisa e apêndices.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Dados os objetivos traçados na presente pesquisa, foi realizada uma análise sistemática da literatura, por meio de critérios definidos *a priori*, com foco na variável critério. O intuito foi o de analisar o cenário da produção científica nacional e internacional, de modo a identificar seu melhor enquadramento e associação com construtos pertinentes ao tema.

O capítulo foi dividido em seções, que exibem as bases temáticas do presente estudo e que são subdivididas, ainda, em subseções, para melhor esquadrihar os conteúdos teóricos relacionados. Dada a transversalidade dos temas tratados, permitiu-se, em favor do bom entendimento e da importância reconhecida aos construtos abordados, reportar, ainda que *en passant*, temas conexos à variável critério e às variáveis de entrada. Portanto, espera-se neste capítulo proporcionar um panorama teórico sobre as variáveis eleitas, sedimentar a relevância desta pesquisa e fundamentar as hipóteses propostas no modelo teórico hipotetizado apresentado no segundo capítulo.

Na seção inicial, foram exibidos os parâmetros de bibliometria utilizados para a seleção dos artigos nacionais e estrangeiros utilizados na pesquisa. Na seção seguinte, denominada de “Diversidade e suas interconexões teóricas”, foi realizado o enquadramento da *Diversidade de Gênero* como dimensão do estudo do campo da *Diversidade* e apresentado um panorama de conexões teóricas que seu estudo suscita, dado o seu caráter transversal.

Como exemplo de conexões teóricas do construto *Diversidade*, foram trazidos: *Igualdade de Gênero*, *Equidade de Oportunidades*, *Gestão da Diversidade*, *Burocracia Representativa*, *Liderança de Mulheres* e *Barreiras*. Este último tema foi dividido nas abordagens teóricas das metáforas do *Glass Ceiling* e *Firewall*.

Por fim, uma outra seção foi dedicada a *Valores Organizacionais*, tema que se insere e é, preliminarmente, introduzido por uma breve sobre *Cultura Organizacional*, até chegarmos à seção seguinte dedicada à *Justiça Organizacional*, que foi precedida por uma também breve introdução à denominada *Teoria da Iniquidade*, para depois ser dividida nas

subseções, *Justiça Distributiva*, *Justiça Procedimental ou Processual* e *Justiça Interacional*, até concluirmos o referencial teórico.

2.1. PARÂMETROS DA BIBLIOMETRIA

Iniciada ainda na etapa de projeto, a pesquisa bibliográfica foi realizada de modo contínuo, com vistas à obtenção da melhor e mais ampla compreensão dos temas tratados com suporte na literatura nacional e internacional. A busca pelos melhores conteúdos foi realizada a partir dos instrumentos convencionais de pesquisa disponíveis, como a consulta à internet, bases de dados de artigos científicos corrigidos por pares disponibilizados pela CAPES, além de acervos bibliográficos universitários.

2.1.1. CRITÉRIOS ADOTADOS

É importante ressaltar, quanto aos critérios de composição do referencial teórico, que foram levantadas, sistematicamente, teses e dissertações aprovadas no âmbito da academia brasileira. Além disso, também foram reunidos artigos científicos publicados em revistas de reconhecida qualidade e potencial de impacto na divulgação da produção científica dos últimos 10 anos. Também foram visitadas obras clássicas e seminais dos temas tratados, cujos conteúdos atemporais guardam significância e pertinência com a presente pesquisa.

Para o alcance de excelência do referencial teórico, foram utilizadas as bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e do Sistema *WebQualis*. Este último, gerido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os levantamentos efetuados se concentraram nos principais periódicos publicados no Brasil e no exterior nas áreas de Administração, *Business*, Ciências Sociais e Psicologia (como a RAE-Revista de Administração de Empresas, RAP – Revista de

Administração Pública, Read – Revista Eletrônica de Administração de Administração Pública e *Frontiers in Psychology*).

Do mesmo modo, também foram feitas consultas e compilações de artigos e pesquisas publicadas nos Anais dos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), nos Anais dos Encontros da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) e nos Resumos de Comunicação Científica da Sociedade Brasileira de Psicologia (SBP).

Importa destacar que a análise sistemática da literatura foi iniciada ainda na fase de projeto de pesquisa, adotando-se os mesmos critérios para sua atualização e revisão na fase de fechamento da dissertação. Além do ano da publicação, foram utilizados como critérios de seleção o escopo profissional aplicado ao estudo, a busca por artigos de natureza empírica e delineamento correlacional, a natureza quantitativa dos dados, bem como buscados trabalhos que também exibissem pesquisa de levantamento (*survey*) ou pesquisas bibliográficas.

As pesquisas sistemáticas realizadas nos bancos de dados *Proquest, Redalyc, Scopus, Scielo, Elsevier e Web of Science* utilizaram como parâmetros de busca, de forma individual e combinada, os termos em português: cultura organizacional, diversidade de gênero, gestão da diversidade, burocracia representativa, justiça organizacional, justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional, polícia, equidade, equidade de oportunidades, igualdade, igualdade de oportunidades, liderança feminina, barreiras, teto de vidro, *firewall*, bem como os seus correspondentes em língua inglesa: *organizational culture, gender diversity, diversity management, representative bureaucracy e organizational justice, distribute justice, procedural justice, interactional justice, police, equity, equity opportunity, equality, equal opportunity, female leadership, barriers, glass ceiling e firewall*.

Os resultados da pesquisa foram submetidos a filtro pelo critério Qualis/Capes da revista física ou eletrônica em que foram publicados, com referência às classificações de periódicos do quadriênio 2013/2016, divulgados na plataforma Sucupira, sendo classificados, por meio de leitura dirigida e por conveniência, artigos publicados em

revistas de fator de impacto A1 a B2, no Brasil e no exterior. Os resultados foram catalogados em planilha (Excel - .xls) própria de apoio a este mapeamento bibliométrico.

2.2. DIVERSIDADE E SUAS INTERCONEXÕES TEÓRICAS

A *Diversidade de Gênero*, como dimensão específica, insere-se no campo de estudos da *Diversidade*, que se refere a todas as diferenças individuais entre as pessoas (Nkomo & Cox Jr., 1999) de uma mesma entidade e que envolve não apenas como estas pessoas se reconhecem, mas também como reconhecem os outros (Makhdoomi & Nika, 2018).

As diferenças podem ser de gênero, mas também podem ser de cor, etnia, nacionalidade, classe socioeconômica, orientação sexual e outros atributos (Sabharwal et al., 2018). A expressão de seu termo, portanto, carrega o germe da variedade e expansividade, de modo a contemplar tantos atributos quantos possíveis, seja de um ponto de vista superficial, seja de um ponto de vista mais profundo, de modo até mesmo a evocar a percepção de que um colega de trabalho é diferente de si mesmo (Guillaume et al., 2014).

O desconhecimento da diversidade em uma organização, segundo Sims (2018), pode afetar o seu bom andamento e estar associado a uma falta de percepção sobre as diferenças. Já o seu reconhecimento, como uma de suas principais prioridades, pode ofertar às organizações chance de reter uma força de trabalho talentosa, aumentar seu desempenho (Sharma & Sharma, 2015) e criar um ambiente favorável, onde pontos de vista masculinos e femininos adicionam positivamente a tomada de decisão (Lu & Herremans, 2019). Enfim, segundo Kaur (2018), a diversidade conforma a principal questão a ser enfrentada pelas organizações no século XXI.

O estudo da *diversidade de gênero*, por sua vez, encontra ainda interação e derivação com outros estudos, em locais e momentos variados.

Em relação à igualdade, desde a década de 1960, o igualitarismo de gênero, com o apoio público, aumentou substancialmente em muitos países ocidentais (Thijs, Te Grotenhuis, Scheepers, & van den Brink, 2019). Para Thijs et al. (2018), igualitarismo de

gênero significa um sistema de crenças que apoia direitos, papéis e responsabilidades iguais para homens e mulheres e, vice-versa, opondo-se à noção de que homens e mulheres têm papéis inatamente diferentes.

Atualmente, estudos relacionam a *Igualdade de Gênero* com práticas corporativas e de gestão. Neste sentido, em relação à governança corporativa, cada vez mais os governos têm estabelecido regulamentos para aumentar a representação sustentável das mulheres em conselhos (Yildiz, Meydan, Boz, & Sakal, 2019). No mesmo sentido, Valls Martínez, Cruz Rambaud e Parra Oller (2019) dão destaque à igualdade de gênero nos processos de tomada de decisão na Comunidade Europeia.

Para Musa, Debnárová, Musová e Křištofik (2017), existe íntima relação existente entre a questão da igualdade de gênero e o princípio corporativo da “responsabilidade do conselho”, cujo conteúdo evoca um modo de agir com responsabilidade em relação à sociedade e acionistas, que é determinado por muitos fatores e um deles é a igualdade de gênero. Por fim, Monteiro, Vieira, Daniel, da Silva e Ney Matos (2019) afirmam que compreender a persistência de concepções assimétricas assentes em estereotipia de gênero de trabalhadores é fundamental para as organizações que desejem desenvolver planos de gestão para a igualdade.

Sob outro enfoque, a igualdade de gênero também pode ser associada à igualdade de oportunidade de emprego, como forma derivada ou aplicação do igualitarismo em um contexto organizacional. A origem do *equal opportunity employment*, que foi institucionalizado nos EUA na forma de Comissão Governamental³, guarda estreita relação com o movimento de reivindicações por igualdade de direitos civis norte-americano, notadamente, baseados em raça e etnia, da década de 60.

Segundo Nkomo e Hoobler (2014), a Lei dos Direitos Civis de 1964, a Lei dos Direitos de Voto, a Lei de Imigração e Naturalização e o *Fair Housing Act*, que proibiram a discriminação baseada em raça, etnia e em outras categorias de diversidade, foram criadas nos EUA para dismantelar o sistema de desigualdade que prejudicava as minorias raciais. Estes autores realçam, ainda, que após o histórico caso *Griggs v. Duke Power*

³ [U.S. Equal Employment Opportunity Commission < https://www.eeoc.gov/eeoc/index.cfm >](https://www.eeoc.gov/eeoc/index.cfm), recuperado em 31/01/2020.

Company de 1971, em que a Suprema Corte americana tornou ilegal a discriminação não intencional, e a aprovação da Lei da Igualdade de Oportunidades de Emprego (*equal opportunity employment*) de 1972, os empregadores aumentaram seus esforços para cumprir a nova legislação antidiscriminação.

Por outro lado, ainda de um ponto de vista público-organizacional, a *Diversidade de Gênero* também pode ser encartada dentro de um quadro de um serviço público simultaneamente mais heterogêneo e mais vagamente vinculado às tradições de serviço público, como aponta Perry (2007), ao se referir à *Democracy and the Public Service*, obra seminal de Frederick Mosher, em que este autor desenvolve o modelo teórico da denominada *Representative Bureaucracy*.

Segundo Guul (2018), a chave da teoria da *Burocracia Representativa* é a afirmação de que a representação demográfica passiva entre os burocratas afetará a representação ativa e, em última análise, os resultados para os cidadãos representados. Portanto, esta teoria comporta uma representação passiva da burocracia, na qual a demografia da burocracia deve espelhar a da sociedade e uma representação ativa, na qual as burocracias devem pressionar pelas necessidades e interesses de suas contrapartes na população em geral (Afful, 2018; Akram, 2018; Morabito & Shelley, 2015; Van Ryzin, Riccucci, & Li, 2017).

Morabito e Shelley (2015), em estudo sobre a polícia norte-americana, afirmam, ainda, que as agências policiais têm lutado para atrair, reter e promover mulheres e minorias em seus quadros há décadas. Já Miller e McTavish (2014) afirmam que a falta de representação passiva e ativa de mulheres tem implicações para os resultados das políticas públicas. Em sentido semelhante, Riccucci, Van Ryzin e Lavena (2014) e Riccucci et al. (2016).

A partir de um salto teórico, encontramos na *Gestão da Diversidade*, mais uma forma de tratamento relevante da diversidade de gênero no ambiente organizacional, conforme destaca Kaur (2018), ao afirmar que o gerenciamento da diversidade da força de trabalho é a principal questão a ser pensada após o recrutamento e a seleção da melhor pessoa para a organização.

Em termos teóricos, a *gestão da diversidade* já foi classificada de diversas formas, a exemplo de seu enquadramento como filosofia gerencial (MacDonald, 1993), princípio de gestão de recursos humanos (Mathews, 1998) e prática gerencial (Alves & Galeão-Silva, 2004). Em linhas gerais, seu sentido está atrelado a sistemas e compromissos das organizações de recrutar e reter funcionários de origens diferentes (Thomas, 1992), bem como, em termos práticos, de seus gerentes implementarem no dia-a-dia programas que melhor atendam os funcionários, respeitando suas diferenças (Groeneveld & Walle, 2010).

Em um sentido positivo, a gestão da diversidade pode ser compreendida como uma forma de tirar o melhor proveito das diferenças existentes, inclusive as de gênero. Por outro lado, a *Gestão da Diversidade*, ou melhor, a implementação de uma melhor gestão da diversidade, como nos adverte Miller e Rowney (2011), passa pela não-ocultação, sublimação ou a tentativa de tornar invisível a falta ou a subrepresentatividade de determinados grupos em uma organização, a exemplo do grupo formado por mulheres.

No campo da liderança de mulheres no espaço organizacional, segundo Santos (2014), apesar dos progressos verificados na maior parte dos países desenvolvidos, quanto ao acesso das mulheres ao mundo do trabalho, continua a se verificar discriminação no acesso a cargos de poder e tomada de decisão em geral.

Essa percepção de subrepresentatividade também é encontrada em organismos policiais. Neste sentido, Shjarback e Todak (2019), ao destacarem o aumento da diversidade de gênero no policiamento americano tem sido um foco de esforços de reforma desde a década de 1960, afirmam que a maioria dos departamentos obtém apenas representação passiva no nível da patrulha e que oferece a essas oficiais minoritárias poucas possibilidades de causar um impacto significativo nas políticas e na cultura.

A presença de mulheres em posição de comando pode ajudar a erradicar (ou diminuir) práticas discriminatórias (Guajardo, 2016), ou mesmo, conforme Schuck (2014) criar uma demanda maior por mais mulheres empregadas, a partir da exibição de experiências existentes e de sucesso.

Em estudo realizado pela ENAP sobre gênero, raça e competência de direção no Serviço Público Federal (Morais, 2005), apontou-se que a significativa presença feminina nos escalões inferiores do serviço público federal induz a uma falsa percepção de que é

equitativa a distribuição de ocupações de DAS⁴ entre homens e mulheres nas estruturas de trabalho. Essa conclusão toma por base a constatação da proximidade do número de ocupantes homens e mulheres nos níveis inferiores, DAS 1, 2 e 3.

Em relação às ocupações de DAS 4, 5 e 6, o quadro de diferenciação se agoniza. Fontenele-Mourão (2006) aponta que o grau de importância e poder do cargo está diretamente relacionado com a graduação do DAS. Segundo esta autora, quanto maior a responsabilidade no cargo, maior será o nível do DAS, que varia na administração pública federal de 1 a 6, sendo 1 o mais baixo e 6 o mais alto. Na Polícia Federal, com a edição da Medida Provisória 918/2020, de 03 de janeiro de 2020, foram extintos os cargos do grupo Direção e Assessoramento Superiores – DAS e criadas as denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE.⁵

Por outro lado, para Eagly e Karau (2002), uma avaliação menos favorável de mulheres para potencial posição de liderança, pode ocorrer porque as habilidades de liderança seriam associadas ao estereótipo masculino e, ao mesmo tempo, o comportamento de liderança seria menos desejado em mulheres do que em homens.

Eagly e Karau (2002) propõem, ainda, que a incongruência percebida entre o papel de gênero feminino e os papéis de liderança levariam a duas formas de preconceito: (a) perceber as mulheres de forma menos favorável do que os homens como potenciais ocupantes de papéis de liderança e (b) avaliar o comportamento que preenche as prescrições de um papel de líder menos favoravelmente quando é decretado por uma mulher. No mesmo sentido García-Retamero e López-Zafra (2006) e Cardoso e Hanashiro (2018).

Segundo Vaz (2013), no Brasil as mulheres ainda são raras nos altos postos de comando das organizações e, a despeito do seu modo de recrutamento por concurso, as carreiras do setor público brasileiro não escapam da segregação hierárquica vertical, também conhecida na literatura como teto de vidro (*Glass Ceiling*), que é uma forma de segregação de gênero nas relações de trabalho.

⁴ DAS – direção e assessoramento superior – são cargos comissionados da administração federal.

⁵ A criação das Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE, em substituição aos cargos do grupo de Direção e Assessoramento Superior – DAS, no âmbito da Polícia Federal, não afeta os dados coletados, as discussões e conclusões firmadas nesta dissertação.

Na literatura, barreiras enfrentadas por mulheres no ambiente organizacional são representadas, por exemplo, pelas metáforas do *Glass Ceiling* e *Firewall*. Para Silva, Presser e Silva (2018), o *Glass Ceiling* (teto de vidro) refere-se às barreiras invisíveis, focadas nas estruturas, que impediriam um grupo de pessoas de avançar para os postos mais altos da carreira. Já o *Firewall* (barreira de fogo) seria representativo de processos discriminatórios contra as mulheres e outros grupos, que funcionariam sem serem percebidos, porém, seriam *programados*, remetendo à responsabilidade aos causadores dessa barreira.

Para Bendl e Schmidt (2010), o *Firewall* conformaria um *modus operandi* intencional de impedir que pessoas indesejadas em razão, por exemplo, do sexo, idade, religião, origem étnica, educação, riqueza, idioma, capital social e muitas outras expressões de diversidade, entrem no sistema, por meio da troca de códigos de *login* aplicados à seleção, processos e a resultados.

Essas barreiras são consideradas, todavia, *invisíveis* e descrevem formas de segregação de mulheres no ambiente de trabalho, respectivamente, vertical e horizontal. Além do *Firewall* e do *Glass Ceiling*, outras metáforas são usadas pela literatura para descrever formas de discriminação impostas a mulheres no trabalho, conforme indicam Santana, Ramirez, Gonçalves e Gonçalves (2019).

Após passarmos, em revista, algumas das conexões teóricas que evocam o construto *Diversidade de Gênero*, como foram exemplo a *Igualdade de Gênero*, *Igualdade de Oportunidade de Emprego*, *Democracia Representativa*, *Gestão da Diversidade*, *liderança feminina* e *Barreiras - Glass Ceiling e Firewall*, é preciso destacar que a este número não se esgotam as possibilidades de relações teóricas, animando sua reprodução apenas o propósito de realçar a transversalidade deste construto e sua relação de proximidade com a variável critério.

Para as finalidades deste trabalho de pesquisa, foi utilizada a definição de *diversidade* apresentada por Nkomo e Cox Jr.(1999), para quem a *diversidade* se refere a todas as diferenças individuais entre as pessoas, inclusive, aquelas relativas ao gênero, que se traduz em apenas uma de suas dimensões.

Gênero, por sua vez, por se tratar de um conceito plurívoco no campo das Ciências Sociais, para as finalidades deste trabalho de pesquisa, será concebido como uma categoria de análise, que se refere a relações culturais e de poder que, embora possam se estender a distintos grupos sociais (Küchemann, Bandeira, & Almeida, 2015), será focada, neste trabalho, entre homens e mulheres em um espaço organizacional definido.

Em seguida, passamos a outra parte do referencial teórico, onde o mesmo será adensado com aporte teórico sobre valores e cultura organizacional propriamente dita.

2.3. VALORES ORGANIZACIONAIS

Segundo Hofstede (1999), os valores ocupam o núcleo central da cultura, que é também formada por heróis, rituais e, mais superficialmente, por símbolos. Para este autor, a cultura é o *software da mente* e ela é adquirida e não herdada. A cultura provém do ambiente social e não dos genes, devendo ser distinguida de outros níveis de programação mental humana, como a natureza humana (universal e herdada) e personalidade (específico ao indivíduo e herdada e apreendida). Para Hofstede (1999), a natureza humana seria imanente ao indivíduo geneticamente considerado; a cultura seria a forma como a natureza humana é expressa e, por fim, a personalidade seria uma programação mental única, particular e não compartilhada pelo indivíduo, que combina herança genética com experiências pessoais e influência cultural.

Para Hofstede (1999), a cultura também pode influenciar na definição de profissões como a de policial. Segundo este autor, ao estremar diferenças entre o masculino e o feminino, uma das dimensões encontradas em sua teoria sobre cultura, se mulheres não são consideradas aptas para profissões tradicionalmente exercidas por homens, não é porque careçam de capacidade técnica para o desempenho de funções, mas porque não são portadoras dos símbolos, não correspondem às figuras de heróis, não participam dos rituais e não adotam valores dominantes da cultura masculina e vice-versa.

A influência da cultura organizacional no fluxo de mulheres no policiamento é também destacada por Langan, Sanders e Gouweloos (2018), ao afirmarem que as

mulheres continuam a enfrentar barreiras a sua inclusão total. Para esses autores, em conclusão de estudo sobre barreiras enfrentadas por mulheres policiais no Canadá, a gravidez, que enquadraria os corpos das mulheres como “*fora de ordem*” para o “*trabalho policial*”, posicionaria as mulheres ainda mais longe do *corpo policial ideal*, que seria ostensivamente masculino.

Elementos culturais na organização, por sua vez, também são destacados como decisivos para o avanço de lideranças femininas no espaço organizacional, conforme afirmam Bhattacharya, Mohapatra e Bhattacharya (2018), ao afirmarem a importância do apoio da alta gerência, supervisores e oportunidades informais de se relacionar e mostrar seu trabalho a colegas sêniores.

De forma mais específica, a importância do estudo de valores, como elemento central da cultura, é destacada por Paanakker (2019), que justifica essa relevância diante de um ambiente público cada vez mais complexo em uma era de globalização, digitalização, mudança nos padrões de trabalho e tecnologias, divisão fragmentada do trabalho profissional, e de cidadãos cada vez mais exigentes e assertivos. Já para Silva, Fossá e Ramos (2013), é praticamente impossível falar de valores e não falar de cultura organizacional, pois é baseado em valores que se constitui a cultura de uma organização.

A relação de valores com cultura é destacada ainda por Neri, Pinnington, Lahrech e Al-Malkawi (2019), ao apontarem que práticas responsáveis estão incorporadas na cultura e, portanto, valores culturais devem ser investigados, pois podem ser usados para alinhar valores organizacionais. Com Yorio, Edwards e Hoeneveld (2019), os valores, crenças, suposições e atitudes compartilhadas por membros da organização não existem no vácuo ou estão enclausurados nos limites da organização, uma vez que seus membros também fazem parte de uma cultura nacional.

A relevância dos valores é destacada, ainda, em campos como o da governança, onde um diálogo sobre valores organizacionais e valores humanos é proposto no alinhamento das prioridades de valor dos indivíduos e das organizações (Mills, Austin, Thomson, & Devine-Wright, 2009; Volker, 2010). Compreender valores, como importante elemento cultural, segundo Tamayo (2007), pode nos ajudar a entender como estabelecemos preferências, distinções sobre o que é importante e o que não é tão



importante; entre o que tem valor e o que não tem dentro de uma organização, por exemplo, como a polícia, que, segundo (Chan, 1996; Demirkol, 2019; Reiner, 2017; Workman-stark, 2017), é dotada de caracteres culturais próprios, que formam o que se pode denominar de cultura policial.

Para Schwartz (1994), valores podem ser entendidos como metas transitórias desejáveis de importância variável, que servem como princípios orientadores na vida de uma pessoa ou de outra entidade social. Já Tamayo e Gondim (1996) ainda acrescentam que os valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Diferentes conteúdos de valores podem representar, na forma de objetivos conscientes, três requisitos universais da existência humana: necessidades biológicas, requisitos de interação social coordenada e demandas de funcionamento em grupo (Schwartz & Sagiv, 1995).

A importância dos valores é destacada, ainda, por Bourne, Jenkins e Parry (2019), ao afirmarem que os valores adotados têm um papel significativo na representação da intenção das organizações de operar de maneira particular e de incentivar comportamentos específicos dos membros da organização.

Tamayo e Gondim (1996), ao destacarem o aspecto motivacional como raiz dos valores organizacionais, sustentam que os valores organizacionais expressam interesses e desejos de alguém, que pode ser de um fundador, uma pessoa influente, um grupo ou uma coletividade. Já Bourne, Jenkins e Parry (2019) afirmam que, em vez de refletir a maneira pela qual os indivíduos descrevem os valores das organizações e como eles os veem, os valores adotados são construídos por vários indivíduos (geralmente mais sêniores) como representações formais e deliberadas dos valores de uma organização.

Por fim, Tamayo e Gondim (1996) propõem, como uma estratégia eficiente para o estudo dos valores organizacionais, a análise da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na organização, cuja avaliação é feita por meio de questionários objetivos. Com a ajuda da estatística, podem-se determinar os valores compartilhados na organização como um todo ou em setores (de Fátima Oliveira &

Tamayo, 2004), favorecendo, assim, o entendimento das instituições a partir da consciência dos indivíduos que estão em contato com elas (de Pádua Carrieri, 2001).

Como se pode constatar, o estudo de valores pode ajudar a compreender o que é importante para as pessoas no ambiente organizacional e o que as leva a trabalhar, exercendo, assim, papel fundamental na vida organizacional, ao moldar e direcionar metas e estratégias de ação.

Para as finalidades deste trabalho de pesquisa, foi adotada a definição de *valores organizacionais* de Tamayo e Gondim (1996), para quem os valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

2.4. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Com Adams (1965), em sua *Teoria da Iniquidade*, encontramos a compreensão de que quando há iniquidade, existe uma desigualdade entre as proporções; os participantes da troca experimentam um sentimento de injustiça e uma das partes experimenta privação. Neste sentido, este autor afirma que existe iniquidade para uma pessoa quando ela percebe que a razão de seus resultados (*ouputs*) e suas entradas (*inputs*), em relação à razão dos resultados (*ouputs*) e entradas (*inputs*) de outro, é desigual.

Para Rawls (1992), justiça como equidade pode ser concebida como uma concepção política e não metafísica, conformando mais uma tarefa social prática do que um problema epistemológico ou metafísico. Por esta concepção de justiça, Rawls (1992) sustenta que as desigualdades sociais e econômicas devem satisfazer duas condições: primeiro, elas devem estar ligadas a cargos e posições abertos a todos em condições de justa igualdade de oportunidade; segundo, elas devem beneficiar, majoritariamente, os membros menos favorecidos da sociedade.

O conceito de justiça, aplicado ao contexto laboral, em linhas gerais, diz respeito ao quanto o indivíduo percebe como justo o contexto organizacional no qual está inserido.

Normalmente, a percepção de justiça organizacional é definida em função de suas três principais dimensões - distributiva, interacional e processual (Crawshaw, Cropanzano, Bell, & Nadisic, 2013). A primeira diz respeito ao quão justo é o resultado (de uma avaliação de desempenho, por exemplo). A segunda, trata da dimensão social (relacionamento entre chefia e subordinados, por exemplo). Já a terceira diz respeito às estratégias ou meios utilizados para o alcance dos resultados.

Karam, Ave e Davison (2019) afirmam que estas dimensões da justiça são baseadas em avaliações distintas de justiça na tomada de decisão. Desse modo, as percepções de justiça distributiva ou, ainda, a percepção de justiça dos resultados, são feitas com base em uma comparação com a proporção de seus insumos e resultados de uns com os insumos e resultados de outros. A justiça processual, a seu tempo, sugere que os indivíduos avaliam a justiça nos processos de tomada de decisão e na capacidade de terem voz nesse processo. Já a justiça interpessoal reflete percepções decorrentes do trato social no contexto laboral. O que é comum em todas essas dimensões teóricas de justiça é a comunicação e disseminação de informações, no que se refere à adequação, imparcialidade e veracidade das explicações dadas aos indivíduos.

Para Assmar, Ferreira, e Sousa (2005), justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, designando este termo, cunhado por Jerald Greenberg, em 1987, estudos sobre concepções, percepções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações.

Como um conceito importante na pesquisa organizacional, a justiça organizacional é considerada um indicador universal dos resultados dos funcionários e da organização (Pan, Chen, Hao, & Bi, 2018). Como indicador, a justiça é um dos fatores que podem desempenhar um papel importante na promoção do funcionamento eficiente das organizações, assim como conforma um indicador claro quanto aos funcionários serem respeitados por uma organização e, portanto, a quantidade de orgulho que sentem em fazer parte dela (Coelho, Virgolino, Ribeiro, & Weersma, 2017). Por outro lado, a baixa percepção de justiça, segundo Pedron (2017), diante, por exemplo, de uma promoção dentro de uma organização, pode fazer com que os indivíduos tendam a reagir negativamente.



Segundo Armond (2017), o processo de amadurecimento do construto justiça organizacional foi gradativo, evoluindo, desde a década de 60, de uma análise mais restritiva, extremamente ligada ao princípio da equidade e com caráter inicialmente unidimensional, até ser tomado como amplo, contextual e multidimensional. No mesmo sentido, Pattnaik e Tripathy (2019) afirmam que a justiça organizacional percorreu um longo caminho nas últimas seis décadas, passando dos anos 50 até os anos 2000, por divergências quanto a ser uma construção unidimensional (justiça distributiva) para uma construção quadridimensional⁶ (justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional).

Como pode ser observado pela literatura, a profusão de estudos sobre justiça organizacional aponta, como resultado, o fortalecimento desse construto como uma importante variável preditora de comportamentos e atitudes dentro das organizações (Assmar et al., 2005; Da Paz, Gosendo, Dessen, & Mourão, 2009). Exemplos disso são exibidos pela literatura, como o estudo realizado por Kalay (2016) sobre desempenho de empregados na Turquia, onde a análise do impacto de três aspectos da justiça organizacional, a saber: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional, revelou que entre os três aspectos da justiça organizacional, a justiça distributiva tem um impacto positivo e significativo na tarefa desempenho.

A percepção de justiça, portanto, em suas variadas dimensões, ocupa lugar de destaque na investigação científica, diante de seu potencial relacional com variáveis distintas no contexto laboral. Para Paz, Gosendo, Dessen e Mourão (2009), a literatura sobre justiça organizacional afirma que os resultados justos ou injustos da distribuição de recursos e recompensas são sentidos mais diretamente, mais individualmente e, portanto, a percepção de justiça distributiva se revela sempre menor que as percepções de justiça procedimental e interacional.

Segundo Marler, Barnette e Vardaman (2019), evidências meta-analíticas sugerem que indivíduos que percebem os resultados como sendo justos têm maior probabilidade de

⁶ Apesar do registro da existência de uma dimensão *informacional* no campo de estudos de Justiça Organizacional, o presente trabalho somente abordará três dimensões de Justiça: *distributiva*, *processual* ou *procedimental* e *interacional*.

se engajar em comportamento de cidadania organizacional, ter maior desempenho na tarefa e menor probabilidade de se engajar em comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho. Segundo Rêgo (2019), trabalhadores que percebem maiores níveis de justiça interacional também percebem um maior desempenho individual. Já Oliveira (2019), em estudo sobre comportamentos éticos, justiça e identificações organizacionais, afirma a existência de relação preditiva entre justiça de procedimentos e a identificação organizacional sobre os comportamentos éticos organizacionais.

Por outro lado, segundo Armond (2017), a percepção de injustiça afeta, por exemplo, não somente o indivíduo como membro de um grupo social, mas pode vir a causar um impacto em sua equipe de trabalho, podendo inclusive tomar uma proporção generalizada, atingindo toda uma organização.

A par do quanto consultado, uma premissa central da literatura sobre justiça processual - baseada em estudos realizados principalmente nos Estados Unidos - é a de que pessoas reagem desfavoravelmente quando têm pouca voz no processo de tomada de decisão (Brockner et al., 2001). Para Caleo (2016), reações à injustiça podem ser influenciadas pelas expectativas de como os homens e as mulheres devem se comportar.

Na área de recursos humanos ou gestão de pessoas, decisões tomadas podem afetar severamente os funcionários tanto no nível pessoal quanto no profissional e estas decisões podem ter um impacto na percepção de justiça dos funcionários (Kurian, 2018). Nesse sentido, a justiça, muitas vezes, pode ser confundida com igualdade e os indivíduos tenderem a sentir reprovação pela injustiça. Isso pode ocorrer desde a distribuição das riquezas em uma sociedade até uma promoção dentro de uma empresa (Pedron, 2017). Um sistema eficaz de justiça organizacional, portanto, forma a base para uma cultura organizacional que promove inclusão e diversidade (Kurian, 2018).

Por fim, vale o alerta de Rêgo (2019), para quem a pesquisa sobre o comportamento organizacional não se volta para o que de fato é justo, mas com o que as pessoas acreditam ser justo (percepção). O justo, como retrato objetivo da realidade ou uma prescrição de código moral, segundo esta autora, encontra campo mais fértil de investigação em outros espaços do saber, como a Filosofia e o Direito.

Enfim, foi com base neste acervo teórico transversal que a presente pesquisa se propôs a testar, empiricamente, mediante método (que é apresentado no Capítulo 3), de um lado, relações entre percepção de justiça organizacional (**PJO**, medido nas suas três dimensões – distributiva, processual e interacional) e a importância atribuída aos valores organizacionais da Polícia Federal (**IVOFP**) predizendo, de outro, a percepção de oportunidades de ascensão profissional (**POAP**).

Neste capítulo, foram exibidos os parâmetros utilizados para a análise sistemática da literatura realizada e a construção do acervo literário, que serve de base para as definições das variáveis norteadoras desta dissertação. Conforme destacado anteriormente, em um primeiro momento, dado o caráter transversal que toca o construto *Diversidade de Gênero*, optou-se por reunir neste trabalho, ainda que de modo superficial, construtos como os quais se entende relacionados e, ao mesmo tempo, mostram-se relevantes para o deslinde das questões teóricas tratadas na presente pesquisa.

Em relação à Cultura, em virtude da variedade de questões que este tema suscita e que, certamente, extravasam os lindes desta dissertação, houve-se por bem apenas declarar a adoção neste trabalho o sentido de cultura forjado por Geert Hofstede, para depois adensar este referencial com elementos teóricos específicos sobre valores organizacionais.

De forma derradeira, foi abordado o construto da *Justiça Organizacional*, apresentando, de forma preliminar e apenas superficial, reminiscências com a Teoria da Iniquidade (*Theory of Inequity*) de Stacy Adams (1965). Além disso, de modo proposital, foram feitas referências a John Raws (1992), apenas como exemplo da variedade de conexões teóricas possíveis que o construto *Justiça Organizacional* poderia ser relacionado.

Na seção seguinte, à luz das definições e teorias apresentadas nas seções anteriores, , apresenta-se o modelo teórico hipotetizado de pesquisa, que norteará a parte empírica desta dissertação.

2.5. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

A premissa básica que se adota neste estudo é a de que quanto mais justos são percebidos os procedimentos e rotinas organizacionais, coadunados à elevada importância dada aos valores organizacionais da PF, mais efetivas serão percebidas as oportunidades de ascensão profissional de mulheres na PF. Justiça e importância atribuída aos valores organizacionais da PF poderão se correlacionar. Todavia, planeja-se, neste momento, testar os seus efeitos enquanto variáveis antecedentes de ‘percepção de oportunidades de ascensão profissional’.

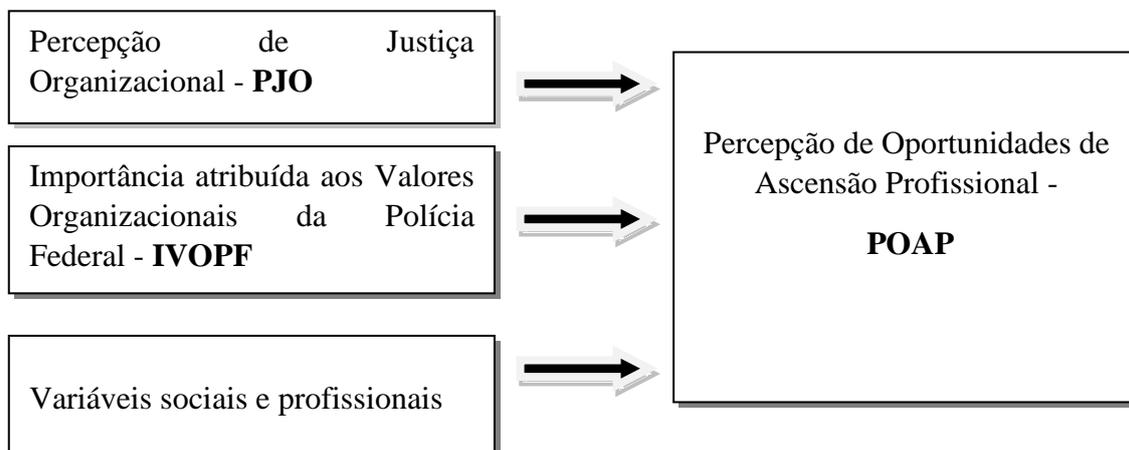
Da mesma forma, como se trata de um estudo de caráter, predominantemente, descritivo, variáveis de caráter pessoal (como idade, grau de escolaridade e gênero) e profissional (como natureza do cargo) também serão testadas como variáveis antecedentes, de modo a ser observado o seu comportamento em relação à predição da variável critério. Desta forma, optou-se, neste momento, por não elaborar proposições hipotéticas referentes às mesmas.

Por outro lado, mais especificamente, acredita-se, aqui, que as três dimensões teóricas de justiça (distributiva, interacional e processual) influenciarão, de forma positiva, a percepção de oportunidades de ascensão profissional de mulheres. Isto significa dizer que, percebendo como justos os procedimentos adotados na PF, bem como as práticas organizacionais e a clareza de critérios (inclusive de ascensão profissional), mais bem avaliadas serão as práticas de ascensão profissional de mulheres junto a servidores da Polícia Federal.

Os valores organizacionais da PF, por sua vez, serão avaliados em termos de sua importância, que será atribuída pelos participantes da pesquisa. Por isso, acredita-se que aqueles valores organizacionais da Polícia Federal tidos como mais importantes, sob a ótica dos atores sociais que serão pesquisados, também predirão avaliações positivas das práticas de ascensão profissional. Acredita-se que as variáveis, e suas relações, dar-se-ão conforme o seguinte modelo teórico hipotetizado, que é representado pela Figura 1.

FIGURA 1. MODELO HIPOTÉTICO

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa



Conforme pode ser demonstrado, neste capítulo foram ofertadas informações sobre modelo teórico idealizado, em especial sobre a definição das variáveis identificadas, bem como sobre as hipóteses construídas e que serão testadas, conforme método descrito no capítulo seguinte.

3. MÉTODO

Neste Capítulo são exibidas as características/tipologia e etapas da pesquisa, bem como aspectos essenciais relacionados ao *locus* organizacional onde os dados foram coletados. Serão indicados, ainda, os instrumentos que foram utilizados para coleta de dados primários e secundários, perfil da amostra e procedimentos de análise dos dados utilizados para realizar os objetivos desta pesquisa.

3.1. TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Richardson (2017), a pesquisa é uma forma de pensar e analisar criticamente os vários aspectos do dia-a-dia do trabalho profissional. Com efeito, o escopo da presente pesquisa se revela profissional e aplicado, em vista do *locus* investigativo escolhido, exibindo, assim, os contornos de um estudo de caso de uma organização pública composta por uma força de trabalho diversificada e peculiar, em razão de sua atividade (segurança pública), assim como por postular a aplicação de seus resultados. Por outro lado, a natureza empírica se exhibe, entre outros aspectos, pela coleta e análise de dados primários de pessoas que integram a organização estudada e vivenciam os fenômenos estudados, além do uso de método científico nas etapas de coleta e análise de dados primários e secundários empregados, que permitirão a reprodução dos passos trilhados pela pesquisa.

A coleta dos dados, por sua vez, foi realizada em três etapas distintas, ao que, por este ponto e pelo predomínio de suas características, a abordagem da pesquisa pode ser enquadrada como mista, com fases, predominantemente, qualitativa-quantitativa-qualitativa. Por outro lado, a pesquisa exhibe caráteres descritivos, os quais ganham relevo ou predominância em cada momento, ao buscar descrever, sistematicamente, a situação problema tratada ou fenômeno, com o intuito de revelar sua estrutura, suas características e o comportamento (Richardson, 2017), até então, pouco estudados, a exemplo das relações hipotetizadas no modelo. Do mesmo modo, também busca favorecer a sua compreensão e atender a um propósito de explicá-lo.

Por fim, é realizado o corte transversal da pesquisa, em especial, na aplicação do *survey* (questionário), em uma fase predominantemente quantitativa, sem embargo da coleta de dados históricos (longitudinal) que auxiliaram as análises nas etapas de discussão e conclusões.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Conforme realizado anteriormente, a coleta de dados pode ser dividida em três etapas ou fases distintas: uma fase de coleta de documentos e de dados estatísticos; uma fase de aplicação de questionário e uma terceira fase de entrevistas.

3.2.1. PESQUISA DOCUMENTAL

No presente trabalho, a pesquisa documental integra a primeira etapa da coleta de dados. Como destaca Duarte (2004), entrevistas não são a única maneira de se fazer pesquisa qualitativa, podendo se recorrer, por exemplo, a observações de campo, tomando nossos registros como fonte, e também documentos (escritos, registrados em áudio ou vídeo, pictóricos, dentre outros).

Neste sentido, em uma fase de feições, predominantemente, qualitativa, foi realizada coleta de dados secundários (dados estatísticos) em fontes abertas oficiais, relativos à força de trabalho da Polícia Federal e também da Administração federal. Os dados coletados possuem corte longitudinal referente ao efetivo de servidores ativos permanentes, policiais e não-policiais, da Polícia Federal, no período de setembro de 2009 a setembro de 2019. Também foram reunidas informações, deste mesmo período, de ocupações de cargo do tipo direção e assessoramento superior – DAS - da amostra de servidores escolhida, bem como da Administração federal.

O propósito desta colheita de dados foi o de segregar, por gênero, os dados de ocupação de cargos efetivo e em comissão, de modo a realizar uma análise comparativa. Neste sentido, essa pretensão se fez possível a partir do acesso a dados estatísticos abertos

de pessoal da Administração federal fornecidos pelo Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MEPDG, por meio de Painel Estatístico de Pessoal – PEP/MEPDG⁷.

Ainda no Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MEPDG, foram extraídas informações abertas de caráter organizacional da Polícia Federal no Sistema de Informações Organizacionais - SIORG, como organograma e distribuição de cargos DAS, que permitiram a consolidação de dados organizacionais da Polícia Federal. Por outro lado, considerada a disponibilização da estrutura organizacional, não somente da Polícia Federal, como também de outros órgãos da administração federal, pelo SIORG em sua página eletrônica⁸, optou-se por não reproduzir o seu organograma neste trabalho.

3.2.2. SURVEY (QUESTIONÁRIO)

Em uma outra fase, predominantemente, quantitativa, foi aplicado um *survey* (questionário) eletrônico composto de 47 itens, contendo questões do tipo fechadas e de resposta obrigatória. O questionário foi dividido em quatro partes distintas, com a finalidade de coletar a percepção de servidores, que integram a amostra definida, sobre questões relacionadas com valores organizacionais da PF, justiça organizacional e percepção de oportunidades.

O instrumento de coleta de dados foi hospedado na plataforma eletrônica *Google Forms*, cujo acesso foi possibilitado por meio de *link*⁹ enviado, juntamente com convite (cf. Apêndice 2), ao e-mail dos servidores integrantes da amostra, formada, por conveniência, por servidores ativos permanentes, policiais e não-policiais lotados em unidades administrativas da Polícia Federal em todo o Brasil. Nesta etapa, de recorte

⁷ Disponível em <<http://planejamento.gov.br/assuntos/servidores/painel-estatistico-de-pessoal/pep/>>, recuperado em 28/02/2019;

⁸ <https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar_orgaos_estruturas/listar_orgaos_estruturas.jsf#bxResultado>, recuperado em 28/02/2019;

⁹ Link <<https://docs.google.com/forms/d/1ReLsgco1t2mJ2yasL3YGjCyQmTH8Or5aBYxP1i81Etg/prefill>>

temporal transversal, os dados primários foram coletados entre os dias 21/05/2019 a 12/08/2019.

O questionário alcançou o número de 988 contribuições ($N = 988$), ao que, como base em Pasquali (2012), mostrou-se satisfatório ao propósito da pesquisa, uma vez superado o número mínimo de 10 sujeitos por item.

3.2.2.1. CARACTERIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADES foi dividido em quatro partes. A primeira delas foi composta por 13 itens, ordenados de 1 a 13, denominada de EQUIDADE DE OPORTUNIDADES. A segunda parte foi composta de 20 itens, ordenada de 14 a 33 e denominada de JUSTIÇA ORGANIZACIONAL. Uma terceira parte, denominada de VALORES DA POLÍCIA FEDERAL, foi composta de 05 itens ordenados de 34 a 38. Por fim, uma última parte foi denominada de DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS e composta pelos itens de 39 a 47.

3.2.2.2. DA ESCALA DE OPORTUNIDADES

A primeira parte do questionário foi criada a partir da seleção e adaptação de itens da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres – EPIOHM criada por Zauli-Fellows (2006) e também pelo instrumento Guia de Auto-Avaliação de Igualdade de Gênero nas Empresas¹⁰. Esta primeira parte do questionário teve o propósito de coletar percepções dos respondentes sobre equidade de oportunidades dadas a homens e mulheres na Polícia Federal.

A Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres – EPIOHM é composta de 34 (trinta e quatro) itens, que estão agrupados em 05 (cinco)

¹⁰ Disponível em https://www.een-portugal.pt/info/RSO/Paginas/Apresentacao/images/GUIA_AUTOAVALIACAO.pdf, recuperado em 20/03/2019.

fatores. O fator 1 é denominado de “*percepção de hierarquia entre Homens e Mulheres*”, cujos itens, segundo à autora, referem-se às relações entre Mulheres e Homens no que respeita à ocupação de cargos de direção. O fator 2 é denominado de “*percepção do conservadorismo relativo às Mulheres*”. Neste fator, segundo a autora, os itens se referem à ideia negativa quanto à ocupação por mulheres em cargos de direção. Já o fator 3 é denominado de “*percepção de treinamento e desenvolvimento*” e seus itens tratam de avaliação e de diversidade no contexto organizacional. O fator 4, por sua vez, é denominado de “*percepção do exercício por Homens de cargo de direção*” e seus itens, segundo à autora, dizem respeito às razões da ocupação de cargo de direção por homens. Por fim, o fator 5 foi denominado de “*percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção*” e seus itens se referem à relação entre ocupação de cargo de direção e mulheres.

Para a construção da EQOPOR, foram aproveitados 06 (seis) itens da EPIHOM pertencentes aos fatores 2, 3, 4 e 5. Foram eles os itens 07, 15 e 23 pertencentes ao fator 2; o item 31 pertencente ao fator 3; o item 19 pertencente ao fator 4 e o item 11 pertencente ao fator 5. Com exceção do item 23, os demais itens sofreram adaptações textuais do conteúdo original, de modo a atenderem a requisitos de caráter semântico e se adequarem aos propósitos da presente pesquisa, que encampa propósitos e caminhos distintos ao daqueles perseguidos por Zauli-Fellows (2006).

Em relação ao Guia de Auto-Avaliação de Igualdade de Gênero nas Empresas, este instrumento integra o Projeto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas de Portugal, desenvolvido no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL, que procura responder a dificuldades sentidas pelas empresas no reconhecimento e identificação de situações de discriminação em função do sexo e na promoção da igualdade de gênero.

O Guia de Auto-Avaliação de Igualdade de Gênero nas Empresas foi concebido ao lado de mais dois instrumentos: Referencial de Formação em Igualdade de Gênero para Consultores/as e Auditores/as¹¹ e Solucionário¹² – Uma metodologia de demonstração

¹¹ Disponível em <http://cite.gov.pt/pt/dsie/doc/Ref_Form_Iguald_Gen_Consult_Audit.pdf>, recuperado em 01/12/2019;

¹² Disponível em <<http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/solucionario.pdf>>, recuperado em 01/12/2019;

pelas empresas e para as empresas de boas práticas em igualdade de gênero, os quais não foram utilizados nesta pesquisa.

O Guia de Auto-avaliação da Igualdade de Gênero nas Empresas – GAAIGE - contempla 09 (nove) dimensões, que agrupam 65 (itens). São estas as dimensões: I. Missão e valores da empresa (06 itens); II. Recrutamento e seleção de pessoal (05 itens); III. Aprendizagem ao longo da vida (06 itens); IV. Remunerações e gestão da carreira (05 itens); V. Diálogo social e participação de trabalhadores e trabalhadoras e/ou suas organizações representativas (03 itens); VI. Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho (03 itens); VII. Informação, comunicação e imagem (04 itens); VIII. Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: VIII.1. Novas formas de organização de trabalho (07 itens); VIII.2. Benefícios diretos a trabalhadores e trabalhadoras (09 itens); e VIII.3. Benefícios diretos aos familiares dos trabalhadores e das trabalhadoras (08 itens). IX. Proteção da maternidade e assistência à família (09 itens).

Para a construção da EQOPOR, foram selecionados, por conveniência e adequação aos objetivos do presente trabalho, 07 (sete) itens do GAAIGE pertencentes às dimensões I, II, III e IV. Foram eles, os itens 1.1, 1.2 e 1.3, pertencentes à dimensão I (Missão e valores da empresa); o item 2.1, pertencente à dimensão II (Recrutamento e seleção de pessoal); o item 3.2, pertencente à dimensão III (Aprendizagem ao longo da vida); os itens 4.3 e 4.4, pertencentes à dimensão IV (Remunerações e gestão da carreira). Todos os itens sofreram adaptações textuais.

A Escala de Oportunidades, portanto, foi formada por 13 (treze) itens, os quais foram designados em ordem de 1 a 13 no questionário aplicado. A percepção de equidade de oportunidades dadas a mulheres e homens na Polícia Federal foi medida em uma escala do tipo Likert de 1 a 7, em que o número 1 designou discordância total com a assertiva e 7, concordância total com a assertiva.

Na Figura 2, é exibido o comparativo dos itens.

FIGURA 2. COMPARATIVO DE ITENS DA EQOPOR
Fonte: EPIHOM e GAAIGE

Item	Dimensão ou Fator original	Descrição
01	GAAIGE. 1.1.	“Missão e valores da empresa”
02	GAAIGE. 1.3.	“Missão e valores da empresa”



03	GAAIGE. 1.2.	“Missão e valores da empresa”
04	GAAIGE. 2.1.	“Recrutamento e seleção de pessoal”
05	GAAIGE. 3.2.	“Aprendizagem ao longo da vida”
06	EPIHOM. 31. Fator 3.	“Percepção de treinamento e desenvolvimento”
07	EPIHOM. 11. Fator 5.	“Percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”
08	EPIHOM. 23. Fator 2.	“Percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”
09	EPIHOM. 19. Fator 4.	“Percepção do exercício por Homens de cargo de direção”
10	GAAIGE. 4.4.	“Remunerações e gestão da carreira”
11	GAAIGE. 4.3.	“Remunerações e gestão da carreira”
12	EPIHOM. 07. Fator 2	“Percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”
13	EPIHOM. 15. Fator 2	“Percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”

3.2.2.3. DA ESCALA DE JUSTIÇA

A Escala de Justiça utilizada foi criada e validada por Mendonça, Tamayo e Paz (2003). Este instrumento é composto de 20 itens, que são agrupados em três fatores e traduzem assertivas sobre justiça organizacional nas dimensões distributiva (06 itens e $\text{Alpha} = 0,94$), processual (07 itens e $\text{Alpha} = 0,85$) e interacional (07 itens e $\text{Alpha} = 0,93$). Os itens foram designados em ordem de 14 a 33 do questionário e reproduzem, respectivamente, as dimensões, distributiva, processual e interacional. A percepção de justiça foi medida em uma escala do tipo Likert de 1 a 7, em que o número 1 designa discordância total com a assertiva e 7, concordância total com a assertiva.

3.2.2.4. DA ESCALA DE IMPORTÂNCIA AO VALORES DA PF

A Escala de Importância dada aos Valores da Polícia Federal foi formada por 05 itens, designados no questionário pelos números de 34 a 38. Estes itens reproduzem os valores da Polícia Federal. O conteúdo dos itens reproduziu *ipsis litteris* a definição de cada um dos cinco valores da Polícia Federal (coragem, lealdade, legalidade, ética e probidade e respeito aos direitos humanos), que integram o seu Mapa Estratégico. A

percepção de importância dada aos valores foi medida em uma escala do tipo Likert de ancoragem de 1 a 7, em que o número 1 designou nenhuma importância dada ao valor descrito e 7, importância total dada ao valor descrito.

3.2.2.5. POPULAÇÃO E PERFIL AMOSTRAL ESPERADO

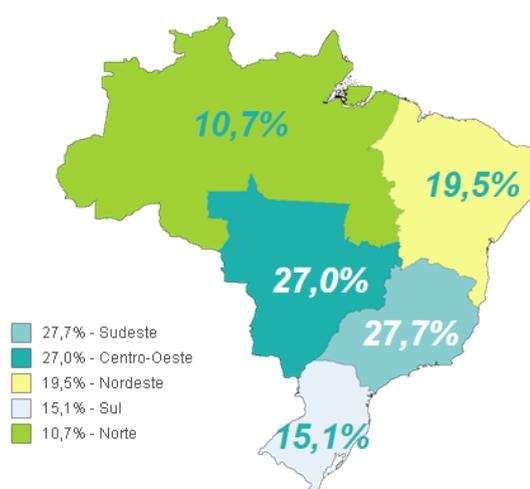
Segundo dados abertos do Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MEPDG, em seu Painel Estatístico de Pessoal – PEP¹³, a força de trabalho ativa e permanente da Polícia Federal foi estimada, para o mês de abril de 2019, em número superior a 12.000 indivíduos, com uma média de idade de 45 anos, sendo 18,1% do gênero feminino e 81,9% do gênero masculino.

A distribuição da força de trabalho da PF, por região, para esse período, é representada pela figura 3.

FIGURA 3. DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA PF POR REGIÃO

Fonte: Questionário Percepção de Oportunidades - PEP/MEPDG

Nota: Figura extraída do PEP/MEPDG e modificada com a supressão do número de servidores de cada região



¹³ Painel Estatístico – PEP/MEPDG <<http://planejamento.gov.br/assuntos/servidores/painel-estatistico-de-pessoal/pep/>>, recuperado em 04 de dezembro de 2019.



Ainda em relação à população, com base no Painel Estatístico de Pessoal – PEP, são exibidas as seguintes informações na Tabela 1.

TABELA 1. DADOS DA FORÇA DE TRABALHO DA PF POR CARGO E FAIXA ETÁRIA
Fonte: Questionário Percepção de Oportunidades - PEP/MEPDG

Grupo do Cargo	Percentual	Faixa etária	Percentual
Agente de Polícia	43,64	41 a 50 anos	42,08
Escrivão de Polícia	13,52	31 a 40 anos	28,14
Delegado de Polícia	11,20	51 a 60 anos	19,60
Perito Criminal	08,16	Acima de 60 anos	6,10
Papiloscopista Policial	03,40	Até 30 anos	04,07
Administrativo – superior	01,55		
Administrativo – médio	18,52		

Importa destacar que a estimativa apresentada da população não contemplou outros atores que integram a força de trabalho da PF como funcionários terceirizados e estagiários. Com efeito, devido a limitações técnicas, a exemplo da não disponibilização de *e-mails* e também fatores como tempo e recursos da pesquisa, optou-se por amostragem entre os estratos da população de servidores policiais e não-policiais ativos.

Ressalta-se, todavia, que embora o objetivo censitário (por cargo e carreira) tenha sido a todo custo perseguido, com vistas a alcançar a generalidade dos dados, limitações técnicas, a exemplo da falta de precisão e controle sobre os mecanismos de envio de *e-mails* institucionais, impediram o alcance deste objetivo abrangente. Essas limitações, a seu turno, impuseram a fixação de uma amostra não-probabilística e por conveniência/acessibilidade com o perfil mencionado de servidores. Apesar disso, a amostra demonstrou ser representativa do cluster (se delegado, se agente, se polícia administrativa, enfim) a qual ela estará atrelada, uma vez que compõe uma miniatura exata da população (Richardson, 2017). Portanto, a amostra atendeu aos requisitos de validade e confiabilidade (Pasquali, 2012).

3.2.2.6. VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

Após definidos os itens que comporiam o questionário, foi o mesmo submetido à avaliação de juízes e ao exame e discussão do Grupo de Pesquisas e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional (GepaCO).

Verificada a adequação dos itens, foi o mesmo submetido à validação semântica com um grupo-teste de servidores da Polícia Federal no Distrito Federal, em sua unidade regional. Ao todo foram aplicados 18 questionários, entre os dias 06/05/2019 a 16/05/2019.

A partir dos *feedbacks* prestados, foram realizadas adaptações textuais de conteúdo das perguntas, de forma a torná-las mais próximas e familiares a expressões do cotidiano da organização. Também foram fornecidas informações importantes quanto ao tempo médio de resposta ao questionário.

3.2.2.7. DA COLETA DE DADOS - *SURVEY*

Após definido o instrumento de coleta e o modo de aplicação do questionário, foram adotadas providências administrativas junto à Diretoria de Gestão de Pessoal – DGP, órgão central de gestão de pessoal da PF. Estas medidas consistiram na formulação de pedido de autorização para acesso aos endereços de e-mail dos servidores integrantes da amostra e aplicação do questionário, além terem por finalidade esclarecer a proposta de trabalho de pesquisa.

Neste sentido, foi realizado requerimento com exposição de motivos, objetivos da pesquisa, cronograma, modelo de questionário, instruções contendo apresentação da pesquisa, vinculação acadêmica e apresentação do pesquisador e instrução de preenchimento do questionário.

Após concedida autorização, servidores policiais e não-policiais federais de unidades de todo o Brasil foram convidados a participar da pesquisa por intermédio de mensagem



eletrônica (ver Apêndice 1) enviada por *e-mail* pela unidade de Comunicação Social da Polícia Federal, órgão detentor da lista de *e-mails* institucionais.

A mensagem enviada também veiculou conteúdo explicativo (ver Apêndice 2) da pesquisa, vinculação acadêmica do pesquisador, objetivos da pesquisa, bem como compromisso anonimato das respostas e da identificação dos participantes. Fez-se constar, ainda, informação quanto à espontaneidade da participação na pesquisa e a possibilidade de interrupção desta participação. Por fim, os participantes foram alertados de que, a partir de um clique no *link* de acesso ao questionário, estará, automaticamente, concordando com os termos éticos de realização da pesquisa.

Como estratégia para o alcance do melhor resultado, o convite para participação da pesquisa foi enviado em duas ocasiões distintas, uma no dia 21/05/2019, data do início da coleta, e uma outra no dia 17/07/2019 (ver Apêndice 4).

Os maiores números de contribuições foram registrados nos dias: 21/05/2019 (244), 22/05/2019 (118), 17/06/2019 (173) e 18/06/2019 (106), conforme representado pela Figura 4. Com o encerramento de participações ocorrido no dia 12/08/2019, a última participação registrada ocorreu no dia 08/08/2019, totalizando o questionário 988 participações ($N = 988$).

FIGURA 4. INCIDÊNCIA DE RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO
Fonte: Questionário Percepção de Oportunidades





Os dados sociodemográficos e funcionais da amostra são exibidos na Tabela 2.

TABELA 2. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

Fonte: *Google Forms*

Grupo do Cargo	Percentual	Gênero	Percentual
Agente de Polícia	37,1	Masculino	65,6
Escrivão de Polícia	14,3	Feminino	34,3
Delegado de Polícia	17,2		
Perito Criminal	8,5	Pessoa com deficiência	Percentual
Papiloscopista Policial	3,3	Sim	1,3
Administrativo – superior	4,4	Não	98,7
Administrativo – médio	15,1		
Faixa etária	Percentual	Tempo de serviço	Percentual
18 a 25 anos completos	0,0	1 dia a 5 anos completos	15,3
Mais de 25 a 33 anos completos	9,4	Mais de 5 a 10 anos completos	13,0
Mais de 33 a 41 anos completos	31,5	Mais de 10 a 15 anos completos	39,4
Mais de 41 a 49 anos completos	37,9	Mais de 15 a 20 anos completos	19,8
Mais de 49 a 57 anos completos	14,8	Mais de 20 a 25 anos completos	7,2
Acima de 57 anos	06,3	Mais de 25 anos completos	5,4
Ocupa ou já ocupou DAS	Percentual	Policial	Percentual
Sim	14,5	Sim	80,5
Não	85,5	Não	19,5
Região de lotação	Percentual	Cor ou raça	Percentual
Centro-Oeste	36,7	Amarela	1,8
Norte	9,4	Branca	59,6
Nordeste	15,7	Parda	29,8
Sul	17,0	Preta	3,2
Sudeste	21,2	Indígena	0,0
		Outra	1,3
		Não desejo declarar	4,1

A coleta de dados desta fase foi encerrada com sua planificação em formato .xls e migração para o software *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (versão 23), onde os mesmos foram submetidos a tratamento estatístico descritivo (frequências, médias, desvios padrões, coeficientes de variação, estatísticas de agrupamentos) e inferencial (regressão linear múltipla e ANOVA), de modo a revelar eventuais diferenças ou coincidências de percepções e correlações das variáveis, bem como para auxiliar e dar suporte à análise e interpretação, a partir da teoria utilizada e ao atendimento dos objetivos delineados na pesquisa, conforme será demonstrado no Capítulo de Resultados.

3.2.3. ENTREVISTAS

Após a conclusão das etapas de coleta de dados secundários estatísticos e documentos (fase qualitativa) e da aplicação do *survey* (fase quantitativa), deu-se início a mais uma fase qualitativa, com a realização de entrevistas. Para a execução desta fase da pesquisa, foram elaboradas perguntas, com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico, além de contar com dados das estatísticas descritivas do *survey* aplicado e dados provenientes da pesquisa documental. As perguntas foram estruturadas tomando por base quatro categorias distintas: valores, liderança/chefia, igualdade/equidade e finalidade da PF.

Com base em um roteiro semi-estruturado, que pode ser contemplado no Apêndice 6, foram realizadas 06 (seis) entrevistas com atores-chaves da gestão de pessoas e da administração da Polícia Federal. A escolha dos participantes, dois do gênero masculino e dois do gênero feminino, pautou-se por critério de conveniência, que levou em consideração a disponibilidade de tempo e agenda de compromissos dos entrevistados, bem como os prazos fixados pelo cronograma da pesquisa.

O objetivo das entrevistas foi o de coletar opiniões, impressões e percepções sobre os temas tratados na pesquisa, orientados pelas categorias fixadas, cujos entrevistados foram estimulados a fornecer por meio de perguntas especialmente desenvolvidas para este fim. Contudo, apesar da estratificação, por gênero, dos entrevistados, não foram exploradas, na

análise de conteúdo, eventuais diferenças de percepção dos entrevistados com base nesta categoria de análise.

Durante a execução, as entrevistas foram gravadas, tendo início somente após a subscrição de termo de assinatura de consentimento prévio e esclarecido, que foi submetido a cada um dos entrevistados. Os participantes também foram esclarecidos, previamente, sobre o conteúdo e os objetivos da pesquisa, bem como quanto ao anonimato de suas participações. Os participantes foram identificados por números e, ainda, avisados quanto à possibilidade de interrupção contemporânea e posterior de sua participação na pesquisa.

Cada entrevista durou, em média, 44 minutos e, após degravados, os conteúdos das entrevistas foram transcritos e submetidos, primeiramente, a uma estatística textual com o auxílio do software Iramuteq (versão 0.7 – Alpha 2) e, seguidamente, a uma análise de conteúdo, com ênfase em sua análise temática e categorial (Bardin, 2011), com base nas categorias temáticas estabelecidas previamente.

3.3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SOB ESTUDO

Integrando o Poder Executivo Federal dentro da estrutura organizacional do atual Ministério da Justiça e Segurança Pública-MJSP¹⁴, a Polícia Federal possui uma estrutura organizacional complexa. Considerados apenas dois níveis administrativos, a PF é formada por 07 Diretorias, 01 Corregedoria-Geral, 01 Coordenação de Gestão Estratégica, 02 Divisões, 01 Gabinete, 27 Superintendências Regionais, 01 Comissão de Ética e Disciplina, 01 Conselho Superior de Polícia e 01 Conselho de Ensino¹⁵. Sua força de trabalho é composta por servidores policiais e não-policiais e outros colaboradores.

O contingente de servidores policiais é constituído pelos ocupantes dos cargos de Delegado de Polícia Federal, Perito Criminal Federal, Agente de Polícia Federal, Escrivão

¹⁴ Medida Provisória 870, de 1.º de janeiro de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios.

¹⁵ Fonte SIORG <https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/organograma/organograma_filtro.jsf?cid=4#fsConteudo>, recuperado em 26 de novembro de 2019.



de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal, cujas carreiras são escalonadas em quatro classes – terceira, segunda, primeira e especial, com suas atribuições discriminadas em instrumentos legais (Código de Processo Penal - Lei 12.830/13¹⁶) e infralegais (Portaria 523/89-MPDG)¹⁷.

Por sua vez, os servidores não-policiais integram a carreira técnico-administrativa da Polícia Federal, que fora, originalmente, provida pela distribuição de vagas de concursos públicos realizados pela Administração federal, por intermédio do antigo Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, predecessor do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que é, atualmente, vinculado ao Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MEPDG. Suas atribuições eram fixadas mediante portarias lastreadas no então Regime do Servidor Público da época, a Lei n° 5.645¹⁸, de 10/12/1970, conhecido comumente pela alcunha de Plano de Classificação de Cargos - PCC.

No ano de 2003, os servidores técnico-administrativos do Departamento de Polícia Federal passaram a integrar um novo modelo, atualmente em vigor, denominado Plano Especial de Cargos – PEC/DPF. Além dos servidores técnico-administrativos de seu próprio quadro, a PF também é integrada por agentes públicos de fora de seu quadro, a exemplo, de servidores anistiados, cedidos, dentre outros e também por servidores contratados.

Os servidores terceirizados são colaboradores contratados pela Administração Pública Federal, nos moldes previstos no Decreto n° 2.271/97¹⁹, para desempenharem atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade, a exemplo das atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem,

¹⁶ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112830.htm>, recuperado em 03/01/2020.

¹⁷ Em que pese a disposição de dados sobre o número servidores policiais e não policiais da Polícia Federal no Painel Estatístico – PEP/MEPDG <<http://planejamento.gov.br/assuntos/servidores/painel-estatistico-de-pessoal/pep/>>, a consolidação de tais informações sobre pessoal foi classificada pela PF como sigilosa. Portanto, em respeito a esta classificação, somente serão divulgadas as distâncias dos valores por meio de valores percentuais.

¹⁸ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>, recuperado em 03/01/2020.

¹⁹ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>, recuperado em 03/01/2020.

recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações. Além disso, a Polícia Federal ainda conta com a colaboração de estagiários submetidos aos regramentos da Lei nº 11.788/2008²⁰.

Como se constata, a Polícia Federal é uma organização subjetivamente complexa e faz uso de instrumentos de gestão para a sua administração, a exemplo de seu Plano Estratégico 2010/2022, que foi atualizado pela Portaria n.º 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014²¹. No Plano Estratégico da Polícia Federal 2010/2022, a Polícia Federal fixa sua missão, seus valores e objetivos, além de compromissos com uma gestão moderna, dinâmica e participativa.

Segundo o Mapa Estratégico aprovado pela Portaria nº 4453/2014-DG, a missão da Polícia Federal é definida como o propósito de “*Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito*”. A Polícia Federal ainda se deixa identificar por meio de seus valores²², conforme contemplados em seu Mapa Estratégico. São eles: coragem, lealdade, legalidade, ética e probidade e respeito aos direitos humanos.

A estes preceitos valorativos, adota a PF definição própria e institucional. Portanto, para a Polícia Federal são estes os significados de seus valores, sem embargo de que outros significados possam aos mesmos estar associados.

FIGURA 5. VALORES DA PF

Fonte: Mapa Estratégico da Polícia Federal constante da Portaria nº 4453/2014-DG

Valor	Conteúdo
Coragem	- Possuir a capacidade e a iniciativa de agir no cumprimento de dever em situações extremas, ainda que com risco à própria vida.
Lealdade	- Cultuar a verdade, a sinceridade e o companheirismo, mantendo-se fiel às responsabilidades e aos compromissos assumidos.
Legalidade	- Comprometer-se com a democracia e com o ordenamento jurídico vigente,

²⁰ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>, recuperado em 10/02/2109.

²¹ Disponível em <<http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>>, recuperado em 10/02/2019.

²² <http://www.pf.gov.br/institucional/missao-visao-e-valores>, recuperado em 23/02/2019



	sublimando a determinação de defender os interesses vitais da União.
Ética e Probidade	- Desenvolver práticas de gestão e padrões de trabalho calcados em preceitos éticos e morais, pautados pela honradez, honestidade e constante busca da verdade.
Respeito aos Direitos Humanos	- Alicerçar atitudes, como servidor e cidadão, na preservação dos princípios basilares de respeito aos Direitos Humanos.

Ainda como expressão da cultura organizacional, encontramos na Polícia Federal a exaltação de símbolos oficiais, os quais são definidos como a bandeira, o emblema e o hino da Polícia Federal²³. Em relação ao hino da Polícia Federal, encontramos em sua letra, cuja autoria é atribuída a Eugênio Lapagesse e a música ao Cap. PM Natanael V. de Aguiar, uma expressa exortação à defesa dos Direitos Humanos,

“(…)

Defendendo os direitos humanos, pela ordem em eterna vigília, contra os maus, dia e noite lutamos, resguardando a sagrada família.

(…)”

Quanto à gênese da Polícia Federal, o Plano Estratégico da Polícia Federal 2010/2022 apresenta um histórico no qual a Intendência Geral de Polícia da Corte e Estado do Brasil é apontada como sua origem remota e o Departamento Federal de Segurança Pública – DFSP, órgão de segurança pública criado pelo Decreto-Lei nº. 6.378, de 28 de março de 1944²⁴, como sua origem próxima.

Com a Constituição Federal de 1988, embora corrente, a designação de Departamento deu lugar a atual denominação de Polícia Federal, alocando-a em espaço

²³ Disponível em < <http://www.pf.gov.br/institucional/missao-visao-e-valores>>, recuperado em 28/02/2019.

²⁴ Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-6378-28-marco-1944-389489-publicacaooriginal-1-pe.html>>, recuperado em 03/01/2010

próprio, no Capítulo III – DA SEGURANÇA PÚBLICA - ao lado de outros órgãos de segurança pública²⁵ (art. 144).

Como pode ser constatado, sua feição administrativa atual realça na Polícia Federal característica importante de órgão integrante da burocracia brasileira. Portanto, a Polícia Federal, de um ponto de vista administrativo, pertence ao Estado brasileiro e, de um ponto de vista sociológico e jurídico, ao povo brasileiro, haja vista que, conforme estabelece o parágrafo único do art. 1º da Constituição Federal de 1988²⁶, “*Todo o poder emana do povo (...)*”.

Essas constatações, por sua vez, reverberam consequências finalísticas graves para a Polícia Federal, que não podem passar ao largo de qualquer pretensão de estudo sobre este órgão de segurança, uma vez que dizem com a sua existência. Assim, como órgão público, pode se dizer que sua razão de existir está afetada à satisfação do interesse público. Daí dizer que a Polícia Federal não existe por si só e seu insulamento ou divórcio de seu propósito não encontra respaldo na estrutura organizacional brasileira.

3.4. DA ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão exibidos os procedimentos de análise dos dados coletados em três momentos distintos da pesquisa: uma fase, predominantemente, qualitativa, voltada para a coleta de dados secundários, como documentos e dados estatísticos; uma fase predominantemente quantitativa, voltada para a coleta de dados primários oriunda de *survey* (questionário) e uma outra fase, predominantemente, qualitativa, voltada para a realização de entrevistas.

De modo a organizar e facilitar a melhor compreensão, esta seção foi subdividida em três subseções. A primeira delas exibirá a análise dos dados secundários, por gênero, sobre a força de trabalho da Polícia Federal e da Administração pública federal (Poder Executivo

²⁵ Constituição federal de 1988, art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I - polícia federal; (...)

²⁶ Idem



federal), relativos ao quantitativo e às ocupações de cargos do tipo direção superior e assessoramento-DAS. Sem embargo dos dados recolhidos nesta fase da pesquisa serem provenientes de fontes abertas, optou-se, em alguns momentos, pela exibição de dados quantitativos secundários em formato proporcional, dando-se destaque, assim, às distâncias dos valores.

Na segunda subseção, serão exibidos dados primários obtidos a partir da aplicação do *survey* (questionário) denominado PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADES, aplicado entre os dias 21/05/2019 a 08/08/2019, com amostra, por conveniência, formada por servidores policiais e não-policiais de unidades administrativas policiais da Polícia Federal nos vinte e seis Estados e no Distrito Federal (N = 988). Neste sentido, serão exibidas estatísticas descritivas, inferenciais os resultados de testes de análise fatorial exploratória e regressão realizados em face do modelo teórico hipotetizado, cujos detalhes serão exibidos no espaço próprio.

Por fim, em uma outra seção, serão exibidos os resultados da análise estatística e de conteúdo das entrevistas, em número de seis, realizadas junto a pessoas-chave da gestão de pessoas na Polícia Federal.

3.4.1. DA PESQUISA DOCUMENTAL E DADOS ESTATÍSTICOS

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (BRASIL, 2018), órgão responsável pela divulgação de estatísticas nacionais, produzir estatísticas de gênero implica desagregar dados individuais por sexo e outras características, de forma a revelar diferenças e desigualdades na investigação de questões específicas, que afetam um sexo mais do que o outro. Foi neste sentido que foi produzido o estudo *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil* e divulgado em informativo eletrônico do IBGE(BRASIL, 2018)²⁷, com atualização em 08/06/2018.

²⁷ Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>, recuperado em 01 de novembro de 2019.



Segundo este estudo, a *proporção de policiais mulheres, militares e civis* conforma um dos indicadores (CMIG 46) do Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero - CMIG (*Minimum Set of Gender Indicators - MSGI*), que é formado de 52 indicadores e foi proposto pela Comissão de Estatística das Nações Unidas (*United Nations Statistical Commission*²⁸). Estes indicadores, segundo o IBGE, possuem o propósito de auxiliar os países na sistematização e produção de informações relevantes sobre a igualdade de gênero.

Para o IBGE (2018), tomando por base a Pesquisa de Informações Básicas Estaduais - ESTADIC 2014, até 31/12/2013, as mulheres representavam 13,4% do efetivo ativo das polícias militares e civis das unidades da Federação brasileira. A mesma pesquisa revelou que, em todas as unidades da federação, a participação feminina era menor na polícia militar do que na polícia civil, ambos órgãos de segurança pública.

Um outro indicador importante, revelado no mesmo informativo sobre igualdade de gênero, foi o de *participação das mulheres em cargos gerenciais* (CEMIG 45), que corresponde à proporção de mulheres no total de cargos na administração sênior e intermediária, seja no setor público, seja no setor privado²⁹.

Tomando por base dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD-Contínua³⁰ dos anos de 2012 a 2016, conforme registrado por Nota Técnica produzida pelo IBGE³¹, apontou-se que, no ano de 2016, 60,9%, dos cargos gerenciais e de tomada de decisão eram ocupados por homens e 39,1% por mulheres. O mesmo indicador revelou uma maior proporção de homens ocupando os cargos gerenciais, em todas as faixas etárias, o que se agravava nas faixas etárias mais elevadas, e também uma sub-representação de mulheres em várias esferas da vida pública, apesar de se constituírem em mais da metade da população brasileira.

²⁸ Disponível em <<https://genderstats.un.org/#/home>>, recuperado em 01 de novembro de 2019.

²⁹ Foram considerados cargos gerenciais todos aqueles classificados no Nível 1 – diretores e gerentes – da Classificação de Ocupações para Pesquisas Domiciliares – COD, com exceção dos cargos codificados no nível 1.4 – gerentes de hotéis, restaurantes, comércios e outros serviços.

³⁰ Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua – visa a acompanhar as flutuações trimestrais e a evolução, no curto, médio e longo prazos, da força de trabalho, e outras informações necessárias para o estudo do desenvolvimento socioeconômico do País.

³¹ https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_notas_tecnicas.pdf, recuperado em 01 de novembro de 2019.



O IBGE³² informa, ainda, com base em dados da PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua) 2018, que o número de mulheres no Brasil é superior ao de homens e que a população brasileira é composta por 48,3% de homens e 51,7% de mulheres.

De outro lado, segundo dados abertos disponibilizados pelo Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MEPPDG, em seu Painel Estatístico de Pessoal – PEP/MEPPDG³³, a Administração pública federal é constituída, atualmente³⁴, de 472.014 servidores ativos, com vínculo permanente. Desse número, 54,8% (258.852) são homens e 45,2% (213.162) mulheres. Neste número, segundo o MPDG, estão incluídos agentes públicos da administração direta, autarquias e fundações federais e não incluídos os servidores do Banco Central e da Agência Brasileira de Inteligência – ABIN.

A Polícia Federal, a seu turno, é um órgão pertencente à Administração direta da União e vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP. Sua força de trabalho ativa e de vínculo permanente, para o mês de setembro de 2019³⁵, incluindo policiais e não-policiais, foi estimada em 82,00% por homens e 18,00% por mulheres.

Segundo os dados levantados junto ao PEP/MEPPDG, o percentual de mulheres (policiais e não-policiais), ao longo do período de 2009 a 2019, oscilou entre 18,0% a 18,6% (Figura 6). Já entre os servidores policiais, a oscilação referente a este mesmo período ocorreu entre 13,1% a 12,2%, sendo, atualmente, de 87,8% o percentual de homens policiais e de 12,2% o percentual de mulheres policiais federais.

³² Notícia veiculada na página eletrônica oficial do IBGE, disponível em <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>>, recuperada em 08 de/11/2019.

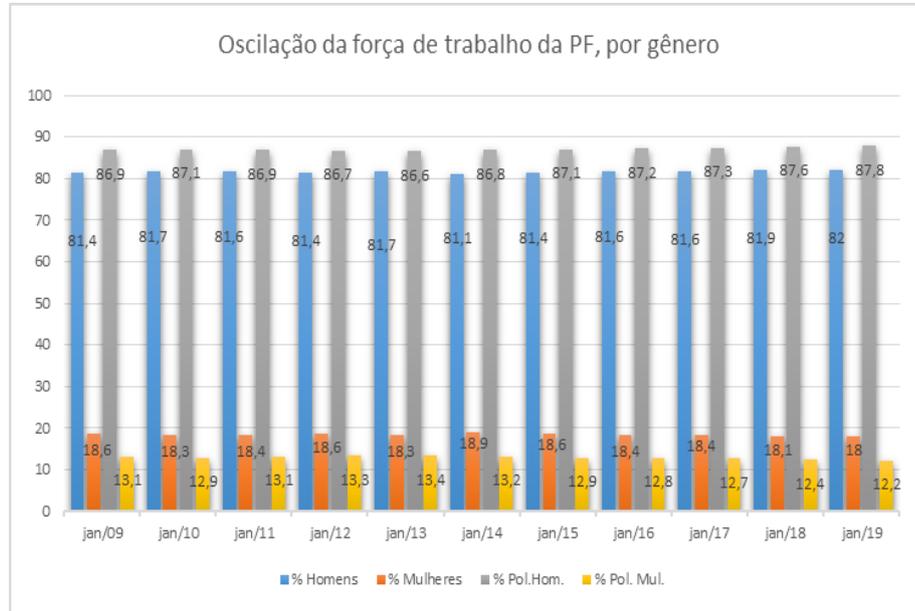
³³ Disponível em <http://planejamento.gov.br/assuntos/servidores/painel-estatistico-de-pessoal/pep/>, recuperado em 28/02/2019

³⁴ Quantitativo estimado para o mês de setembro de 2019.

³⁵ O período considerado foi de setembro de 2009 a setembro de 2019.

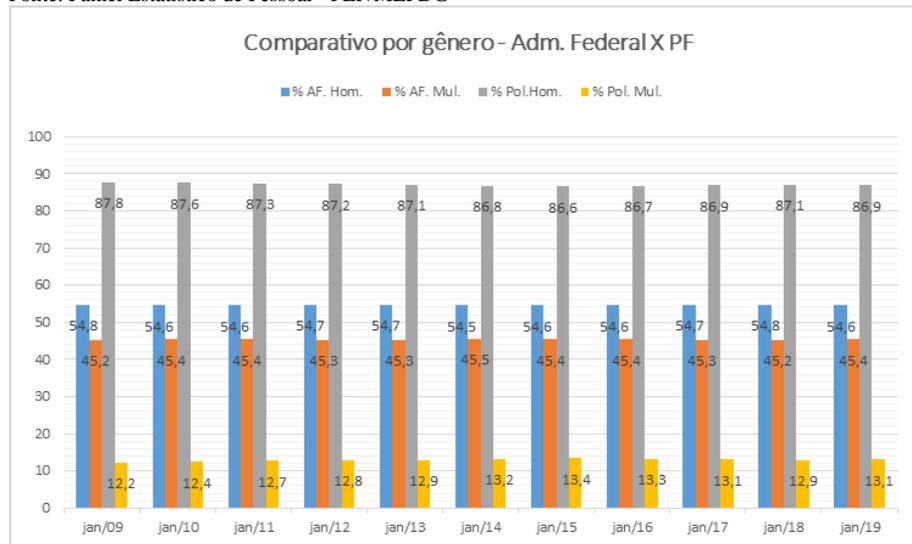


FIGURA 6. REPRESENTAÇÃO DA OSCILAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA PF, POR GÊNERO
Fonte: Painel Estatístico de Pessoal - PEP/MEPDG



Em relação à Administração direta federal, se comparados os dados do mesmo período, verifica-se que a distância entre o número de homens e o número de mulheres é menor, em relação à PF, conforme exibe a Figura 7.

FIGURA 7. COMPARATIVO DA FORÇA DE TRABALHO
Fonte: Painel Estatístico de Pessoal - PEP/MEPDG





Em relação ao ingresso de mulheres na Polícia Federal, atualmente, os cargos públicos efetivos que integram a força de trabalho da Polícia Federal, que é composta por policiais e não-policiais, são providos por concurso público.

Nos últimos 10 (dez) anos, foram realizadas seleções públicas para os cargos policiais nos anos de 2012³⁶, 2014³⁷ e 2018³⁸³⁹. Os números de inscritos e de aprovados, por gênero, são apresentados na Tabela 3.

TABELA 3. DADOS DE CANDIDATOS INSCRITOS E APROVADOS, POR GÊNERO

Fonte: COREC/DGP/PF

Nota. Em relação ao concurso de 2018, os números apresentados representam o de candidatos aprovados em todas as fases da primeira etapa do concurso e que foram classificados dentro do número de vagas, após a publicação do Decreto n.º 9.801, de 23 de maio de 2019.

Ano	Cargo	Gênero	Inscritos	Aprovados
2012	APF	Homens	79912	543
		Mulheres	27887	50
	DPF	Homens	30242	115
		Mulheres	16391	16
	EPF	Homens	51647	430
		Mulheres	31972	81
	PFC	Homens	24190	130
		Mulheres	11610	16
PPF	Homens	5514	66	
	Mulheres	5765	39	
Ano	Cargo	Gênero	Inscritos	Aprovados
2014	APF	Homens	120910	606
		Mulheres	59782	78
Ano	Cargo	Gênero	Inscritos	Aprovados
2018	APF	Homens	63722	335
		Mulheres	28920	53
	DPF	Homens	11595	256

³⁶ Segundo à COREC/DPG/PF, no ano de 2012, foram realizados concursos para os cargos de Delegado de Polícia Federal, Perito Criminal Federal, Agente de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal;

³⁷ Segundo à COREC/DPG/PF, no ano de 2014, somente foi realizado concurso para o cargo de Agente de Polícia Federal;

³⁸ Segundo à COREC/DPG/PF, no ano de 2018, foram realizados concursos para os cargos de Delegado de Polícia Federal, Perito Criminal Federal, Agente de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal;

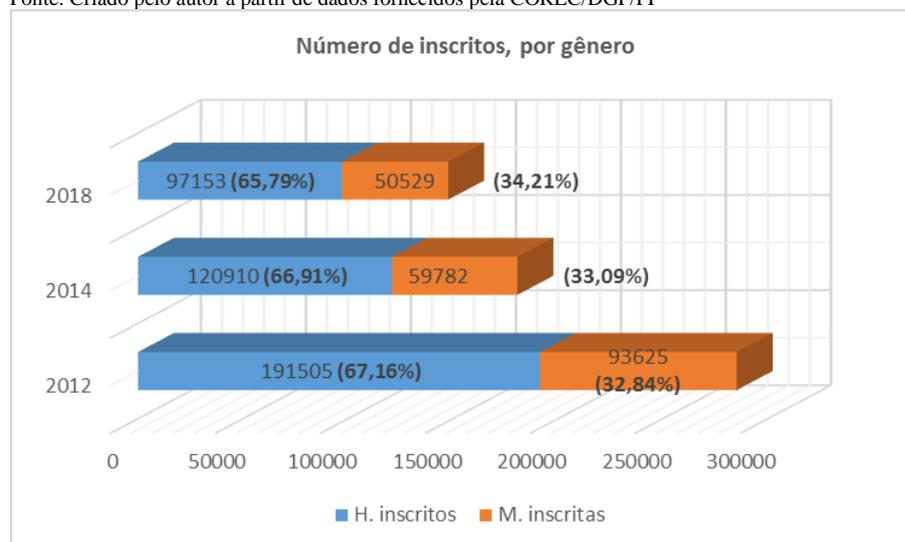
³⁹ Para os dados relativos ao concurso de 2018, devido ao momento da coleta, foram considerados os candidatos aprovados em todas as fases da primeira etapa do concurso e classificados dentro do número de vagas, conforme informação fornecida pela COREC/DGP/PF, n.º 11106761, processo SEI 08280.008095/2019-31.



EPF	Mulheres	6207	42
	Homens	5652	108
PFC	Mulheres	7002	38
	Homens	13054	105
PPF	Mulheres	5081	17
	Homens	3130	34
	Mulheres	3319	11

Nos últimos três concursos públicos, conforme pode ser observado na Figura 8, em números absolutos, houve aumento de candidatos de ambos os gêneros. Apesar do aumento, em números absolutos, do número de candidatas, em números relativos, se comparado ao percentual de participações de homens, foi registrado decréscimo da participação feminina.

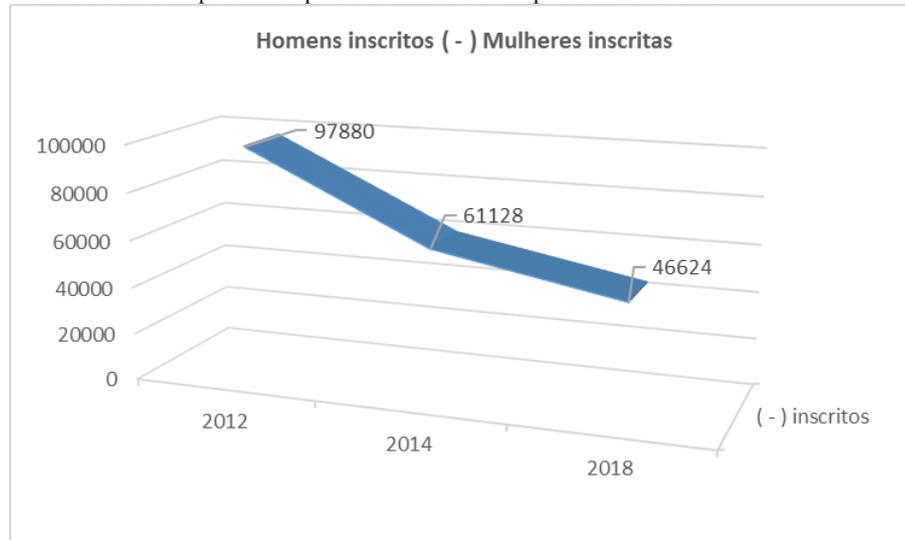
FIGURA 8. CANDIDATOS INSCRITOS, POR GÊNERO
Fonte: Criado pelo autor a partir de dados fornecidos pela COREC/DGP/PF



A diferença do número de inscritos, por gênero, nos três referidos concursos é representada na Figura 9.

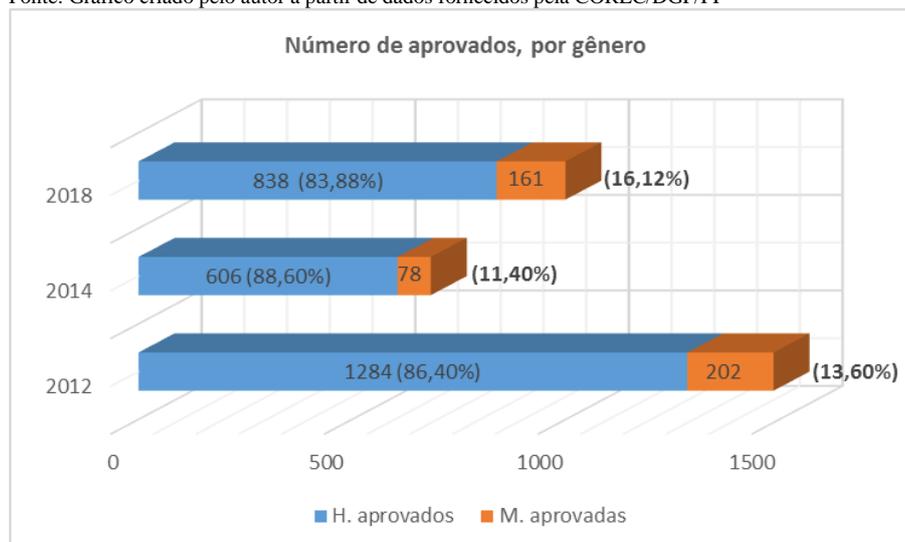


FIGURA 9. DIFERENÇA, POR GÊNERO, DE CANDIDATOS INSCRITOS
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pela COREC/DGP/PF



Em relação aos mesmos concursos públicos de ingresso para cargos policiais, os números de aprovados, por gênero, são apresentados na Figura 8. Se comparados apenas os dois últimos concursos públicos, houve aumento da aprovação de mulheres, seja em números absolutos, seja em número relativos, comparados ao número de aprovados homens.

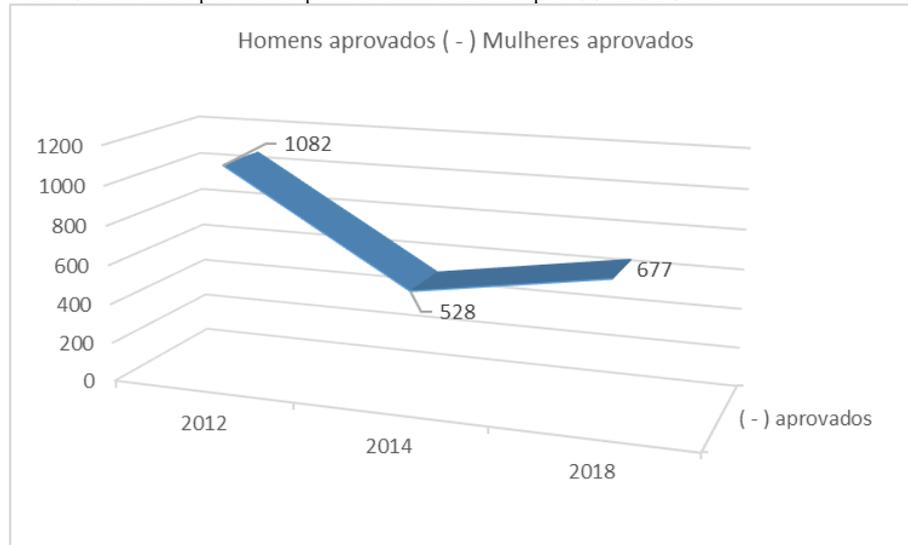
FIGURA 10. CANDIDATOS APROVADOS, POR GÊNERO
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pela COREC/DGP/PF





A diferença do número de candidatos aprovados, por gênero, nos três concursos é representada na Figura 11.

FIGURA 11. DIFERENÇA, POR GÊNERO, DE CANDIDATOS APROVADOS
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pela COREC/DGP/PF

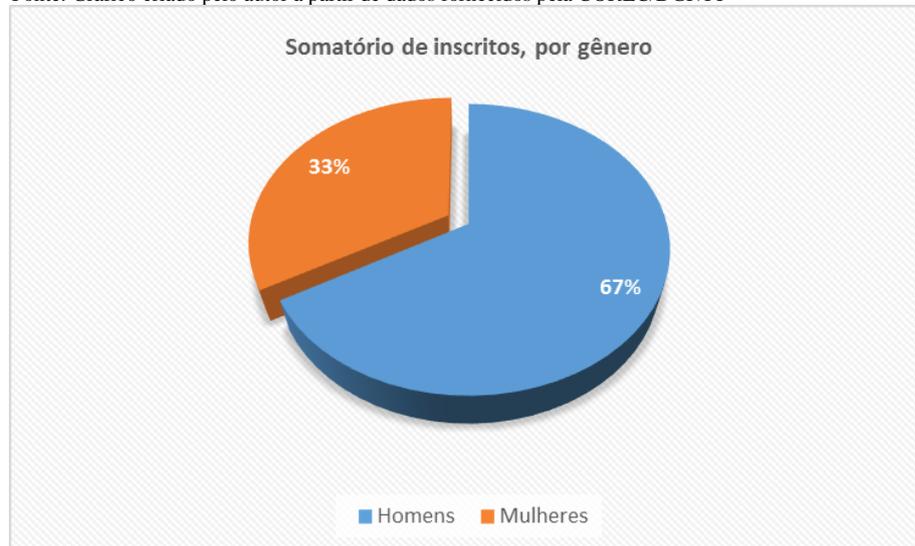


Ainda em relação aos ingressos em cargos policiais, ao realizarmos o somatório de homens inscritos nos três concursos públicos realizados nos anos de 2012, 2014 e 2018 (em andamento, à época da coleta), chegaremos a um valor total de 409.568 candidatos. Já o somatório de mulheres inscritas será igual a 203.936 candidatas.

Em termos percentuais, de um total de 613.504 inscritos, o número de homens inscritos representou 66,76% do total de candidatos e o de mulheres 33,24% (Figura 12).



FIGURA 12. SOMATÓRIO, POR GÊNERO, DE CANDIDATOS INSCRITOS
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pela COREC/DGP/PF



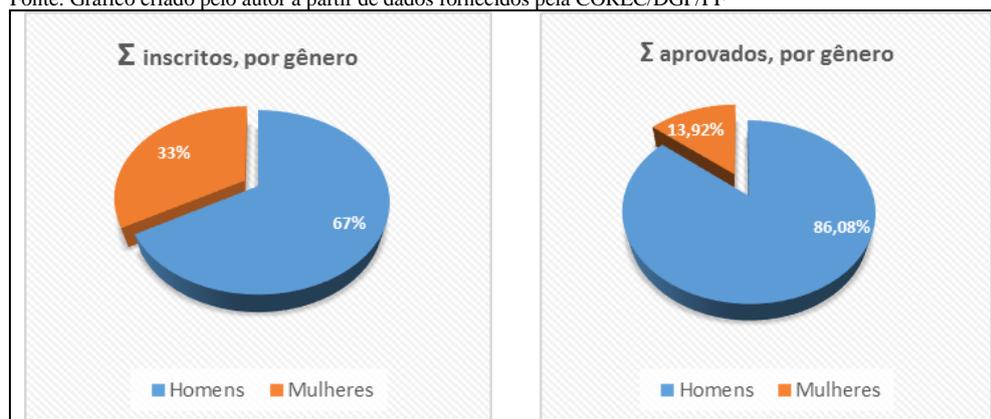
Em relação ao número de aprovados em cargos policiais, o somatório de homens aprovados nos concursos públicos realizados nos anos de 2012, 2014 e 2018 (em andamento, à época da coleta dos dados) foi de 2728. Já o somatório de mulheres aprovadas nos mesmos três concursos foi de 441. Em termos percentuais, de um total de 3169 aprovados nos três concursos, o número de homens aprovados representou 86,08% do total de candidatos e o de mulheres 13,92% (Figura 13).

FIGURA 13. SOMATÓRIO, POR GÊNERO, DE CANDIDATOS APROVADOS
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pela COREC/DGP/PF



De modo a possibilitar uma comparação gráfica, foram parelhados os percentuais de candidatos inscritos com percentuais de candidatos aprovados, conforme exibe a Figura 14.

FIGURA 14. COMPARATIVO, POR GÊNERO, CANDIDATOS INSCRITOS E APROVADOS
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pela COREC/DGP/PF



Em relação aos cargos comissionados de direção e assessoramento superior – DAS, preliminarmente, antes da exibição dos percentuais de ocupação, importa destacar que esses cargos são tocados pelo critério de confiança e, portanto, considerados de livre provimento ou provimento *ad nutum*, ou seja, revogável pela vontade de uma só das partes.

Segundo Borges (2012), o termo *funções de confiança* seria o gênero onde estariam englobados os cargos em comissão e as funções de confiança *stricto sensu*. Este grupo de cargos encontra previsão na Lei n.º 5.645/1979⁴⁰, que estabeleceu diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, tendo sido regulamentada e sucessivamente, pelo Decreto 71.235⁴¹, de 10 de outubro de 1972 e pelo Decreto 77.336⁴², de 25 de março de 1976.

Com a Lei n.º 13.346/2016⁴³, este grupo de cargos sofreu alterações, por extinção e transformação em Função Comissionada do Poder Executivo – FCPE. Mais recentemente,

⁴⁰ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>, recuperado em 03/01/2020.

⁴¹ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D71235.htm>, recuperado em 03/01/2020.

⁴² Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D77336.htm>, recuperado em 03/01/2020.

⁴³ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13346.htm>, recuperado em 03/01/2020.



a Lei n.º 13.346/2016 foi regulamentada pelo Decreto n.º 9.727⁴⁴, de 15 de março de 2019, dispondo sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE.

Nesse Decreto, foram previstos requisitos gerais⁴⁵ (art. 2.º) e requisitos específicos para a ocupação de DAS e FCPE, que variam de acordo com o seu nível⁴⁶. Sem embargo da atual previsão de requisitos gerais e específicos para a ocupação de DAS, a natureza discricionária do ato de nomeação ou designação foi mantida.

Em relação à ocupação de cargos comissionados de direção e assessoramento superior – DAS, para o mês de setembro de 2019, de um total de 10.395 cargos comissionados de direção e assessoramento – DAS – pertencentes à Administração direta federal, 57,4% são ocupados por homens e 42,6% por mulheres, segundo dados do Painel Estatístico de Pessoal do MEPDG. Desse quantitativo, 277 desses cargos estavam alocados na Polícia Federal⁴⁷ nas categorias DAS1 (157), DAS2 (55), DAS3 (40), DAS 4 (16), DAS5 (8) e DAS6 (1), onde, do total, para o mês de setembro de 2019, 82,3% foram ocupados por homens e 17,7% por mulheres.

O comparativo de ocupações, por gênero, de cargos do tipo DAS na Administração federal e Polícia Federal, para o mês de setembro de 2019, é exibido na Figura 13.

⁴⁴ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9727.htm>, recuperado em 03/01/2020.

⁴⁵ Art. 2º São critérios gerais para a ocupação de DAS ou de FCPE:

I - idoneidade moral e reputação ilibada;

II - perfil profissional ou formação acadêmica compatível com o cargo ou a função para o qual tenha sido indicado; e

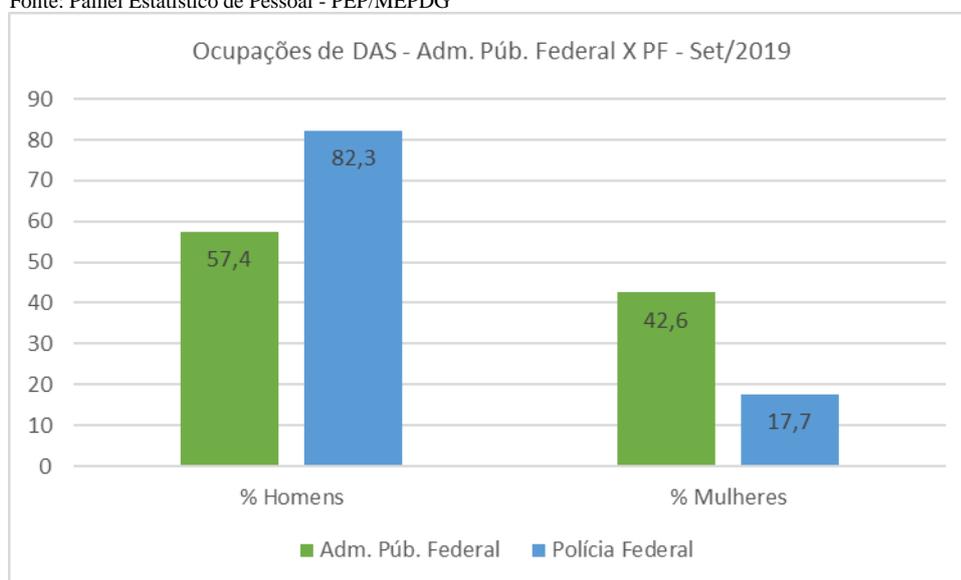
III - não enquadramento nas hipóteses de inelegibilidade previstas no inciso I do *caput* do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990.

⁴⁶ Ver artigos 3, 4 e 5 do Decreto 9.727, de 15 de março de 2019.

⁴⁷ Sobre a transformação dos cargos do grupo DAS destinados à PF em Funções Comissionadas do Executivo – FCPE, vide nota de rodapé 12.



FIGURA 15. OCUPAÇÕES DE DAS, POR GÊNERO, PARA O MÊS – SET/2019
 Fonte: Painel Estatístico de Pessoal - PEP/MEPDG



As ocupações, por gênero, de cargos DAS na Polícia Federal, ao longo do período de 2009 a 2019, são representadas, em termos percentuais, pela seguinte Tabela 4.

TABELA 4. OCUPAÇÕES DE DAS - NÍVEIS 1 A 6 - POR GÊNERO
 Fonte: Painel Estatístico de Pessoal - PEP/MEPDG

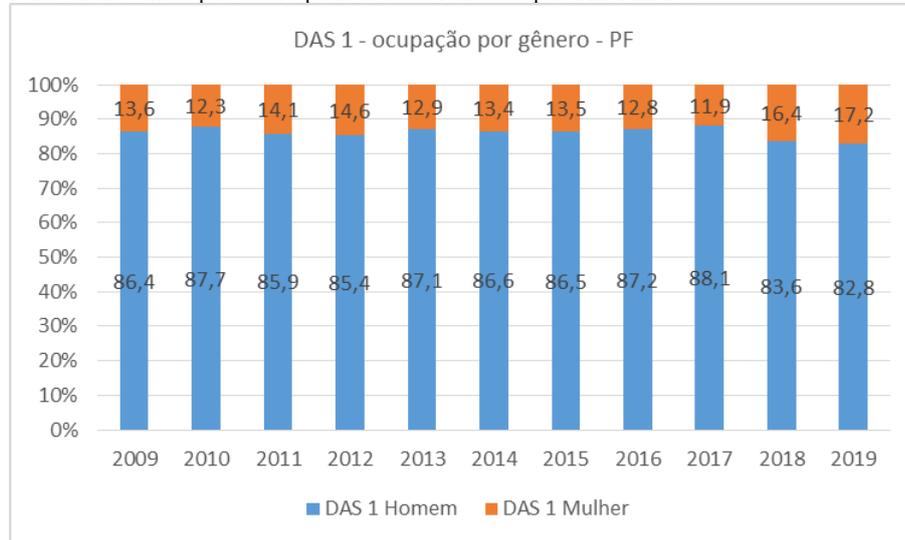
Ano/%	DAS1		DAS2		DAS3		DAS4		DAS5		DAS6	
	Homem	Mulher										
2009	86,4	13,6	75,5	24,5	92,1	7,9	86,7	13,3	100	0	100	0
2010	87,7	12,3	77,8	22,2	87,5	12,5	93,3	6,7	100	0	100	0
2011	85,9	14,1	72,2	27,8	87,2	12,8	100	0	100	0	100	0
2012	85,4	14,6	69,8	30,2	92,3	7,7	92,9	7,1	100	0	100	0
2013	87,1	12,9	66,1	33,9	97,5	2,5	93,3	6,7	100	0	100	0
2014	86,6	13,4	77,4	22,6	97,5	2,5	86,7	13,3	100	0	100	0
2015	86,5	13,5	78	22	95	5	78,6	21,4	100	0	100	0
2016	87,2	12,8	76,4	23,6	94,9	5,1	80	20	100	0	100	0
2017	88,1	11,9	76,5	23,5	97,1	2,9	93,3	6,7	100	0	100	0
2018	83,6	16,4	74,1	25,9	78,9	21,1	94,1	5,9	87,5	12,5	100	0
2019	17,2	82,8	78,2	21,8	82,5	17,5	81,3	18,8	100	0	100	0

Na Figura 16, são representadas, em termos percentuais e por gênero, as ocupações de cargos do grupo DAS de nível 1 na PF.



FIGURA 16. OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 1

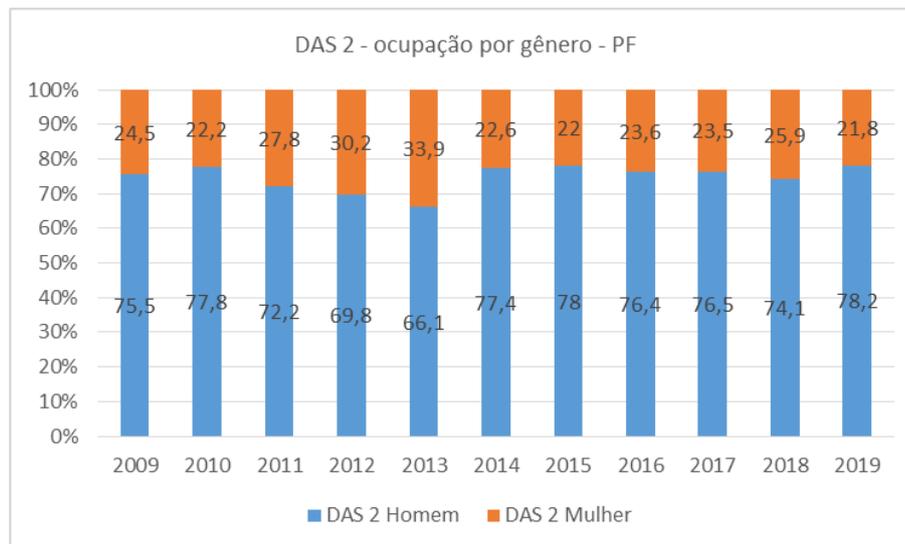
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG



Na figura 17, são representadas, em termos percentuais e por gênero, as ocupações de cargos do grupo DAS de nível 2 na PF.

FIGURA 17. OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 2

Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG

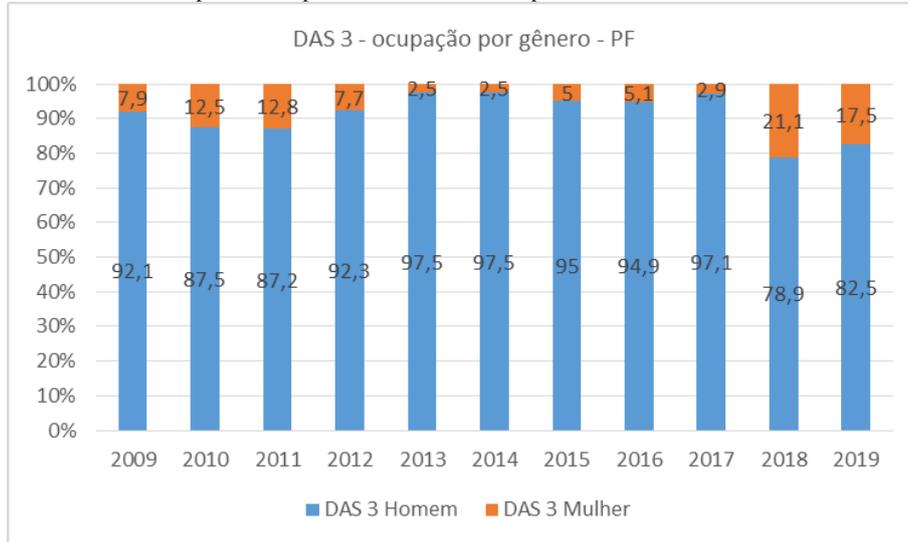


Na figura 18, são representadas, em termos percentuais e por gênero, as ocupações de cargos do grupo DAS de nível 3 na PF.



FIGURA 18. OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 3

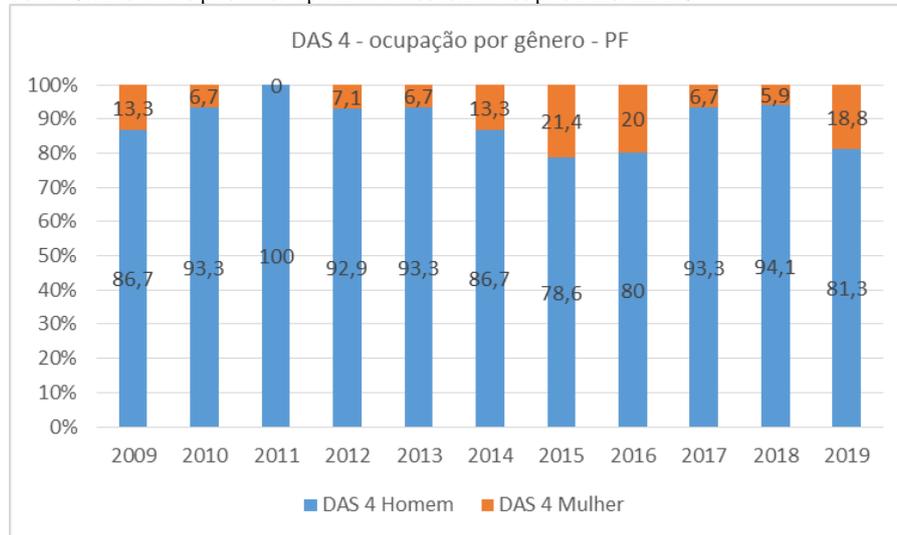
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG



Na figura 19, são representadas, em termos percentuais e por gênero, as ocupações de cargos do grupo DAS de nível 4 na PF.

FIGURA 19. OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 4

Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG

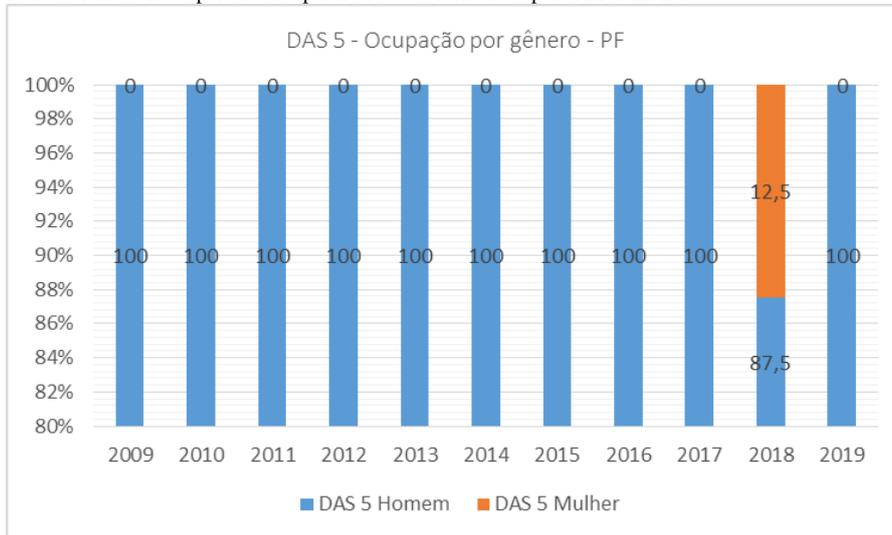


Na figura 20, são representadas, em termos percentuais e por gênero, as ocupações de cargos do grupo DAS de nível 5 na PF.



FIGURA 20. OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 5

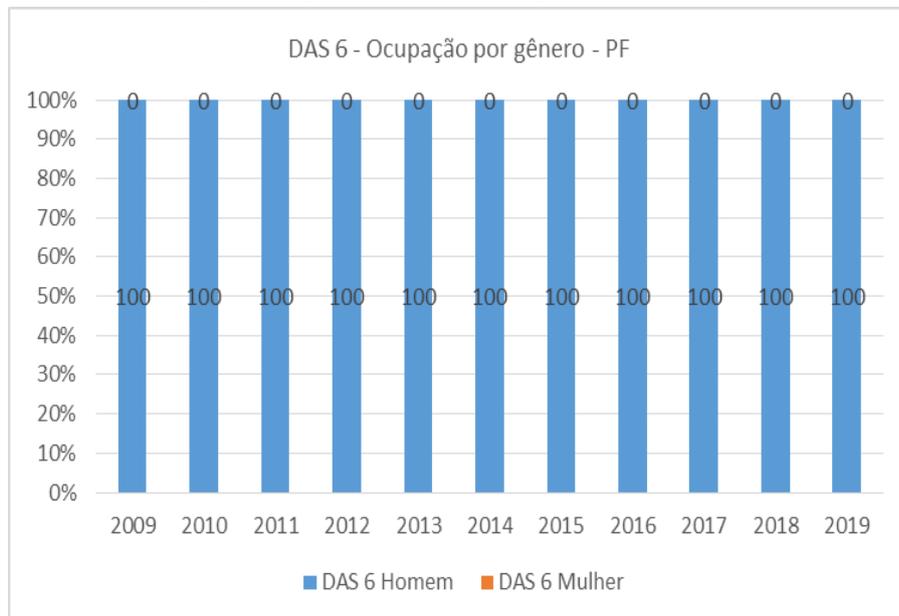
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG



Na figura 21, são representadas, em termos percentuais e por gênero, as ocupações de cargos do grupo DAS de nível 6 na PF.

FIGURA 21. OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, DAS 6

Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG



Com base nos dados de ocupações de DAS na Polícia Federal, foram apurados os valores da diferença entre o percentual de ocupação por homens e mulheres, em cada um



dos seis níveis de DAS. Neste sentido, valores mais próximos de 100 evidenciam maior diferença, por gênero, de ocupações. Os resultados são apresentados na Tabela 5.

TABELA 5. DIFERENÇAS DE OCUPAÇÃO DE DAS NA PF, POR GÊNERO

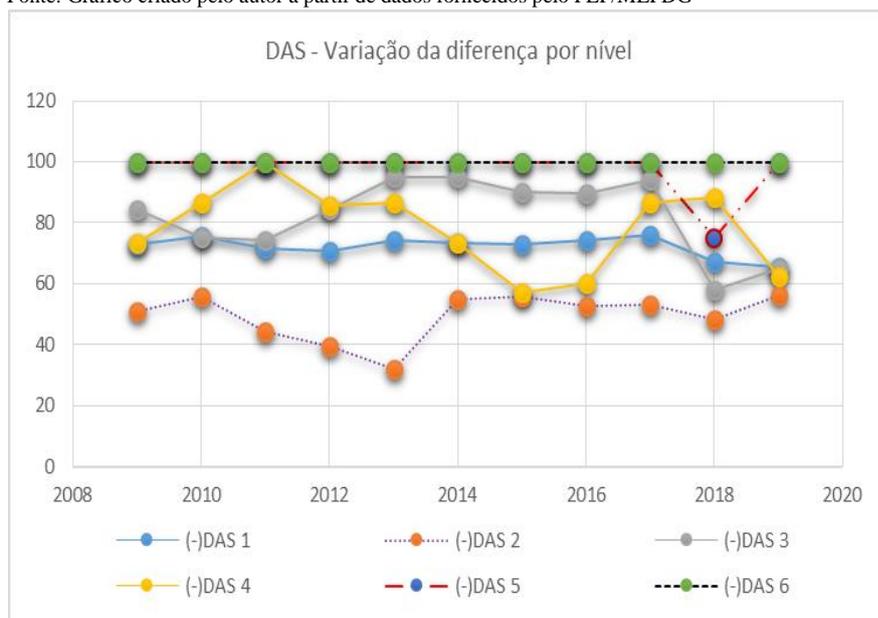
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG

Ano	(-) DAS 1	(-) DAS 2	(-) DAS 3	(-) DAS 4	(-) DAS 5	(-) DAS 6
2009	72,8	51	84,2	73,4	100	100
2010	75,4	55,6	75	86,6	100	100
2011	71,8	44,4	74,4	100	100	100
2012	70,8	39,6	84,6	85,8	100	100
2013	74,2	32,2	95	86,6	100	100
2014	73,2	54,8	95	73,4	100	100
2015	73	56	90	57,2	100	100
2016	74,4	52,8	89,8	60	100	100
2017	76,2	53	94,2	86,6	100	100
2018	67,2	48,2	57,8	88,2	75	100
2019	65,6	56,4	65	62,5	100	100

A representação da variação da ocupação de DAS na Polícia Federal, entre os anos de 2009 a 2019, é feita na Figura 22.

FIGURA 22. VARIAÇÃO ANUAL DA OCUPAÇÃO DE DAS NA PF

Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG





De modo a permitir uma comparação de ocupações, foram reunidos os valores percentuais de ocupações de cargos de DAS, por gênero, na Administração direta federal, no período de 2009 a 2019. Os resultados são exibidos na Tabela 6.

TABELA 6. OCUPAÇÕES DE DAS, POR GÊNERO, NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA FEDERAL

Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG

	DAS 1	DAS 1	DAS 2	DAS 2	DAS 3	DAS 3	DAS 4	DAS 4	DAS 5	DAS 5	DAS 6	DAS 6
Ano	Homem	Mulher										
2009	54,5	45,5	54,7	45,3	55	45	62,3	37,7	76,9	23,1	79,7	20,3
2010	54,6	45,4	54,5	45,5	54,5	45,5	61,8	38,2	75	25	76,8	23,2
2011	55,2	44,8	54	46	54,3	45,7	63,7	36,3	72,6	27,4	76,2	23,8
2012	55,1	44,9	54,1	45,9	54,3	45,7	63,3	36,7	71,5	28,5	77,4	22,6
2013	54,8	45,2	54,3	45,7	53,9	46,1	64,1	35,9	72,1	27,9	80,7	19,3
2014	55,2	44,8	54,9	45,1	53,6	46,4	62,1	37,9	70,7	29,3	78,2	21,8
2015	55	45	53,8	46,2	54,6	45,4	62,7	37,3	73,6	26,4	78,4	21,6
2016	56,7	43,3	54,7	45,3	54,7	45,3	64,1	35,9	77,7	22,3	82,6	17,4
2017	53,6	46,4	50	50	51,3	48,7	62,7	37,3	77,1	22,9	82,9	17,1
2018	53,4	46,6	49,9	50,1	52	48	61,7	38,3	74,3	25,7	81,4	18,6
2019	55,8	44,2	51,3	48,7	52,3	47,7	60,5	39,5	74,1	25,9	80,3	19,7

Na tabela 7, são representadas as diferenças dos percentuais de ocupação de DAS, por nível e por gênero, no período de 2009 a 2019, na Administração direta federal, onde valores mais próximos de 0 indicam menor diferença e mais próximos de 100 maior diferença nas ocupações.

TABELA 7. DIFERENÇAS DE OCUPAÇÃO DE DAS, POR GÊNERO, NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA FEDERAL

Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG

Ano	DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4	DAS 5	DAS 6
2009	9	9,4	10	24,6	51,9	59,4
2010	9,2	9	9	23,6	47,6	53,6
2011	10,4	8	8,6	27,4	44,1	52,4
2012	10,2	8,2	8,6	26,6	43,6	54,8
2013	9,6	8,6	7,8	28,2	42,8	61,4
2014	10,4	9,8	7,2	24,2	44,3	56,4
2015	10	7,6	9,2	25,4	51,3	56,8
2016	13,4	9,4	9,4	28,2	54,8	65,2
2017	7,2	0	2,6	25,4	51,4	65,8
2018	6,8	0,2	4	23,4	48,4	62,8
2019	11,6	2,6	4,6	21	74,1	60,6



De modo a possibilitar uma comparação do valor das diferenças de ocupação, por gênero e por nível de DAS, no período de 2009 a 2019, entre a Administração direta federal e a Polícia Federal, são exibidos os valores encontrados de forma parelhada na Tabela 8.

TABELA 8. DIFERENÇAS CASADAS DE OCUPAÇÕES, POR GÊNERO, AF x PF

Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo PEP/MEPDG

Ano	(-) DAS1 Ad. Fed.	(-) DAS 1 PF	(-) DAS 2 Ad. Fed.	(-) DAS 2 PF	(-) DAS 3 Ad. Fed.	(-) DAS 3 PF	(-) DAS 4 Ad. Fed.	(-) DAS 4 PF	(-) DAS 5 Ad. Fed.	(-) DAS 5 PF	(-) DAS 6 Ad. Fed.	(-) DAS 6 - PF
2009	9	72,8	9,4	51	10	84,2	24,6	73,4	51,9	73,4	59,4	100
2010	9,2	75,4	9	55,6	9	75	23,6	86,6	47,6	86,6	53,6	100
2011	10,4	71,8	8	44,4	8,6	74,4	27,4	100	44,1	100	52,4	100
2012	10,2	70,8	8,2	39,6	8,6	84,6	26,6	85,8	43,6	85,8	54,8	100
2013	9,6	74,2	8,6	32,2	7,8	95	28,2	86,6	42,8	86,6	61,4	100
2014	10,4	73,2	9,8	54,8	7,2	95	24,2	73,4	44,3	73,4	56,4	100
2015	10	73	7,6	56	9,2	90	25,4	57,2	51,3	57,2	56,8	100
2016	13,4	74,4	9,4	52,8	9,4	89,8	28,2	60	54,8	60	65,2	100
2017	7,2	76,2	0	53	2,6	94,2	25,4	86,6	51,4	86,6	65,8	100
2018	6,8	67,2	0,2	48,2	4	57,8	23,4	88,2	48,4	88,2	62,8	100
2019	11,6	65,6	2,6	56,4	4,6	65	21	62,5	74,1	62,5	60,6	100

Nesta subseção, foram apresentados e analisados dados estatísticos e documentais, por gênero, da força de trabalho da Polícia Federal e da Administração federal, com foco na ocupação de cargos efetivos policiais e de cargos em comissão do grupo de direção e assessoramento superior – DAS e recorte temporal do período de 2009 a 2019.

A seguir, serão exibidos e analisados dados primários colhidos a partir da aplicação do questionário PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADES. Esses dados foram submetidos a tratamento estatístico e submetidos a análises fatoriais e de regressão, com vistas a ofertar respostas aos objetivos perseguidos na presente pesquisa.

3.4.2. SURVEY – QUESTIONÁRIO

Nesta subseção serão apresentados os resultados psicométricos do Questionário Percepção de Oportunidades. Para fins de definição e conveniência de tratamento, as

escalas usadas no *survey*, uma vez incorporadas ao SPSS, receberam denominações próprias de variáveis. Portanto, a escala de EQUIDADE DE OPORTUNIDADES foi denominada de EQUIDADE; a escala de JUSTIÇA manteve a mesma denominação e a escala de IMPORTÂNCIA DE VALORES DA POLÍCIA FEDERAL foi denominada de VALORES. Após sua descrição, cada item originário de cada escala foi identificado apenas por uma abreviatura seguido de ordem numérica. Portanto, EQUIDADE – EqOpor, JUSTIÇA – Jus e VALORES – Val.

3.4.2.1. DA INSPEÇÃO DOS DADOS E DOS CASOS OMISSOS (MISSING)

Preliminarmente, foi realizada uma inspeção dos dados coletados na pesquisa por meio do *survey*, de modo a verificar a sua compatibilidade com pressupostos estatísticos e, desse modo, atenuar riscos de inconsistência e falhas na avaliação da qualidade das estimativas.

Com o auxílio do *software* SPSS, os dados que integram as três variáveis foram submetidos a estatísticas descritivas univariadas e exploratórias, com o intuito de verificar eventuais erros de digitação. Com efeito, foram obtidas as distribuições de frequência de todas as variáveis. Os resultados encontrados são apresentados nos apêndices de 7 a 9.

A partir do uso de estatísticas descritivas do SPSS, a análise do quadro de frequências dos itens das escalas de EQUIDADE, JUSTIÇA e VALORES não revelou casos omissos. Porém, a análise de frequência do quadro das variáveis sociodemográficas exibiu 41 incidências de resposta “não desejo declarar” para a variável Cor/Raça e 02 casos omissos para a variável Cargo.

No primeiro caso, foram identificados 41 (quarenta e uma) escolhas pela opção “não desejo declarar”, que estão localizadas nas linhas 258, 815, 878, 483, 532, 732, 787, 980, 827, 14, 365, 398, 502, 537, 552, 588, 634, 688, 721, 74, 321, 330, 353, 366, 410, 566, 587, 595, 611, 617, 697, 716, 728, 759, 802, 831, 876, 897, 899, 951 e 972. Este número representa apenas 4,45% da amostra.



Neste sentido, a análise posterior à aplicação do questionário, revelou que a assertiva “não desejo declarar” não contribui para a explicação do modelo, nem para a estratificação da amostra. Por esta razão, além da consideração de sua baixa frequência, seus valores foram excluídos.

No segundo caso, em relação à variável “cargo”, sua ocorrência se deu por falha na configuração do instrumento, cujo item não fora configurado no *survey* com a obrigatoriedade de resposta. Os dois casos identificados ocorreram no dia 21/05/2019, ou seja, no primeiro dia de aplicação do questionário. A rotina de verificação diária do instrumento permitiu identificar e isolar as ocorrências, sendo alterada a configuração do item para resposta obrigatória no mesmo dia. Portanto, foram totalizados 43 casos omissos em duas variáveis sociodemográficas.

3.4.2.2. OUTLIERS

Para identificação dos *outliers* univariados, foram utilizadas duas técnicas. A primeira foi de análise gráfica disponível no SPSS, por meio da utilização de *bloxplot* e a segunda por meio da análise de scores *z*. Os resultados encontrados para as três variáveis são demonstrados na Tabela 9.

TABELA 9. *OUTLIERS* UNIVARIADOS IDENTIFICADOS
Fonte: Gráfico criado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo SPSS

Escala	Item	<i>Outlier</i> univariado
EQUIDADE	EqOport13	943, 944, 956 e 977
JUSTIÇA	Jus11	951, 956, 862 e 881
VALORES	Val02	368, 562, 566, 582, 648, 657, 672, 795, 815, 829, 885, 900, 922, 934, 941, 960, 978, 980, 982, 983, 985
VALORES	Val03	318, 368, 669, 769, 779, 780, 795, 885, 906, 911, 922, 958, 961, 970, 975, 978, 981, 982 e 983
VALORES	Val04	192, 237, 318, 368, 582, 644, 698, 780, 784, 795, 828, 856, 874, 877, 941, 949, 960, 983 e 982
VALORES	Val05	318, 359, 722, 795, 769, 799, 885, 941, 961, 975, 982 e 985

Ao todo, subtraídos os valores comuns, foram identificados 57 *outliers* univariados. Esse número representou apenas 5,26% das respostas obtidas. Apesar do número pequeno de casos extremos, foi realizada uma nova avaliação dos dados, com a eliminação provisória dos *outliers* univariados, em busca de *outliers* multivariados, de forma a permitir uma decisão definitiva sobre a sua eliminação.

Para o tratamento dos *outliers* multivariados foi utilizada a distância Mahalanobis. Com o auxílio do SPSS, após a exclusão dos *outliers* univariados, foi realizada uma regressão linear, na qual o item ID figurou como variável dependente e os demais itens pertencentes às escalas de Equidade, Justiça e Valores figuraram como variáveis independentes. Com efeito, considerado o número de itens das três escalas (38), o valor do grau de liberdade mais próximo foi o de 40 na tabela C4. A par disso, utilizando $p < 0,005$, valor mais comumente aplicado à Ciência Sociais, foi encontrado o valor de 66,7659 para a distância Mahalanobis. Desse modo, foram identificados 83 (oitenta e três) itens com valores superiores a 66,7659, os quais foram excluídos. Com a exclusão do *outliers* uni e multivariados a base de dados foi reduzida a $N = 848$.

3.4.2.3. DA PCA E ANÁLISES FATORIAIS EXPLORATÓRIAS

De modo a verificar a fatorabilidade das escalas de EQUIDADE e de VALORES, com o auxílio do *software* SPSS, foi realizada a inspeção da matriz por meio da análise dos componentes principais – PCA. Esta análise foi conduzida em cada uma das escalas, sem a presença de *outliers*, ou seja, foi usada uma amostra com $N = 848$. Foi buscado no teste o máximo de valores por iteração (correlação) por convergência, tendo sido forçado este valor ao limite previsto para o teste (99) no SPSS. Para os casos omissos, foi utilizado o método *pairwise* de eliminação. Em relação à escala de JUSTIÇA, por se tratar de uma escala já validada (H. Mendonça, Tamayo, & Paz, 2003), foram reproduzidos apenas os valores de Alfa e KMO.

A seguir, são exibidos os resultados encontrados de cada escala.

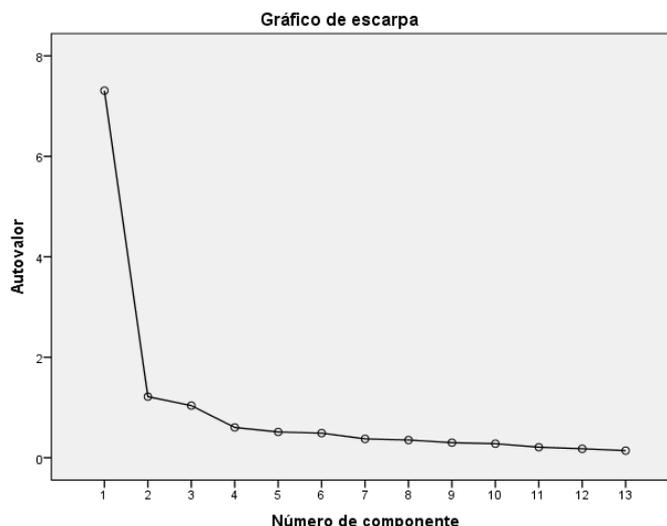
3.4.2.3.1. DA ESCALA DE EQUIDADE - PCA e AFE

A análise dos componentes principais – PCA da escala de EQUIDADE foi realizada em seus 13 itens. O exame da matriz de correlação indicou valores absolutos superiores a 0,30 para todos os componentes da escala de EQUIDADE. Também foi observável um valor de KMO igual a 0,930 e, portanto, próximo de 1,0, que sinaliza para a adequação amostral para a análise.

O resultado do teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou valor igual a 7929,451, com um nível de significância igual a 0,000 ($p < 0,05$), demonstrando, assim, que a matriz correlacional não é uma matriz identidade. Do exame dos valores das comunalidades, cujo maior valor foi igual a 0,785 e o menor foi igual 0,515, não foram encontrados valores extremos (0 – 1). Estes resultados, apontaram índices satisfatório de regressão da variável, indicando, assim, sua fatorabilidade.

De outro lado, da análise da variância total explicada, foram apontados 03 (três) componentes com autovalores superiores a 1, os quais, juntos, proporcionam uma explicação de 73,544 % do modelo hipotetizado. O gráfico de escarpa (Figura 23), no mesmo sentido, apontou acentuação de retilinearidade a partir do ponto cinco da dimensão de número de componentes, sugerindo também a existência de 03 (três) fatores. A matriz de componentes, no mesmo sentido, também apontou para a existência de 03 fatores.

FIGURA 23. GRÁFICO DE ESCARPA DA VARIÁVEL EQUIDADE
Fonte: SPSS



Os resultados de testes de confiabilidade para o modelo com 03 (três) fatores, em especial o Alfa de Cronbach, apontaram, respectivamente, os seguintes valores para os três componentes: componente 1 - 0,932 (7 itens); componente 2 - 0,682 (2 itens) e componente 3 - 0,857 (4 itens). São estes os itens de cada componente: componente 1: EqOpor02, EqOpor04, EqOpor07, EqOpor08, EqOpor09, EqOpor10 e EqOpor11; componente 2: EqOpor12 e EqOpor13 e componente 3: EqOpor01, EqOpor03, EqOpor05 e EqOpor06.

Em seu texto seminal, “*Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests*”, Cronbach (1951) aponta que valores de *Alpha* acima de 0,6 são aceitáveis, por já indicarem consistência, apesar serem recomendáveis valores acima de 0,8 para escalas amplamente utilizadas. De seu lado, Tabachnick e Fidell (2013), consideram um valor de Alfa inferior a 0,7 aceitável. Apesar disso, considerado o baixo número de itens agrupados no componente 2 e o respectivo valor de *Alpha*, houve-se por bem realizar nova testagem.

Com este intuito, foi realizada uma fatoração pelo eixo principal para um modelo com 2 fatores. O resultado da matriz-padrão apontou um agrupamento de itens em dois fatores do seguinte modo: Fator1: EqOpor04, EqOpor07, EqOpor08, EqOpor09, EqOpor10, EqOpor11, EqOpor12 e EqOpor13; Fator2: EqOpor01, EqOpor02, EqOpor03, EqOpor05 e EqOpor06.

A partir disso, foi realizado teste confiabilidade para o modelo com dois fatores. O resultado apresentou um valor de Alfa igual a 0,756. Porém, a *Estatística de item-total* projetou um aumento de *Alpha* para 0,854, com exclusão do item EqOpor12.

Em novo teste, com a exclusão do item EqOpor12, a *Estatística de item-total* projetou um aumento de *Alpha* para 0,920, ao que foi feito. O resultado do teste de confiabilidade para o fator 2, que é formado pelos itens EqOpor01, EqOpor02, EqOpor03, EqOpor05, EqOpor06, revelou um valor de 0,888 para o Alfa de Cronbach. Porém, não projetou aumento desse índice com a exclusão de qualquer item.

Por outro lado, em relação aos itens EqOpor12 e EqOpor13, verificou-se em comum a origem no fator “Percepção do conservadorismo relativo às Mulheres” da escala EPIHOM produzida e validada por Zauli-Fellows (2006).

Para o novo modelo com 2 componentes e 11 itens, ou seja, com a exclusão dos itens EqOpor12 e EqOpor13, a PAC exibiu um KMO de 0,928 e percentual de variância acumulada



de 72,454 % distribuído em dois componentes, com o primeiro componente reunindo 62,423% e o segundo 10,031%.

Em comparação com o modelo de 3 componentes, cujo acúmulo do percentual de variância foi de 73,544%, verificou-se uma diferença de apenas 1,09% da variância acumulada. Portanto, cotejados os dois modelos sob o critério do valor encontrado para o Alfa e Cronbach, o modelo de 2 fatores se afigurou mais parcimonioso, conforme orientação de Pasquali (2012).

Realizada nova fatoração pelo eixo principal para o novo modelo de 2 fatores, o resultado apresentou a seguinte matriz de padrão, que é representada pela Tabela 10.

TABELA 10. MATRIZ PADRÃO DA VARIÁVEL EQUIDADE
 Fonte: SPSS

Matriz de padrão		
Itens	Fator	
	1	2
EqOpor11 - A organização em que trabalho, quando nomeia um servidor ou uma servidora para um cargo de chefia ou órgão de decisão, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do gênero.	,907	
EqOpor08 - Se houver um cargo vago de direção, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres serão as mesmas.	,906	
EqOpor03 - Nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, planos, regulamentos), é feita menção expressa à igualdade entre mulheres e homens, enquanto valor da organização em que trabalho.		,856
EqOpor05 - Na formação certificada, a organização em que trabalho integra algum módulo ou conteúdo com a temática da igualdade entre homens e mulheres.		,852
EqOpor05 - Na formação certificada, a organização em que trabalho integra algum módulo ou conteúdo com a temática da igualdade entre homens e mulheres.		,852
EqOpor07 - A organização em que trabalho oferece oportunidades iguais de capacitação para homens e mulheres.	,797	
EqOpor10 - As competências dos servidores e das servidoras (habilitações escolares, formação profissional, competências adquiridas, por via formal e informal) são reconhecidas pela organização em que trabalho, de modo igual, nos processos de indicação par	,796	
EqOpor09 - Minha organização adota medidas concretas para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargos de direção.	,722	
EqOpor04 - Na organização em que trabalho, os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do gênero.	,606	
EqOpor06 - Na organização em que trabalho, as/os servidoras/es são treinadas/os para ter consciência da existência da diversidade de gênero.		,597
EqOpor01 - Para a organização em que trabalho, a igualdade entre mulheres e homens é considerada uma prioridade para o desenvolvimento organizacional.	,355	,526
EqOpor02 - Nos processos de decisão, a organização em que trabalho encoraja a participação equilibrada das mulheres e dos homens.	,483	,427

Do cotejo da PAC e a PAF, foi verificado, ainda, alteração na distribuição dos fatores 1 e 2 para o modelo com 2 fatores. Como pode ser observado, o fator 1 passou a agregar o item EqOpor02, anteriormente alocado no fator 2 e que partilha carga fatorial. Do exame das cargas fatoriais de ambos, é verificável que a diferença de cargas era de apenas 0,05. Esta mudança pode encontrar justificativa no compartilhamento de cargas e na influência dos itens EqOpor12 e EqOpor13, ora excluídos.

Portanto, optou-se pelo modelo de 2 fatores, os quais são representados pelos seguintes itens: Fator 1 (7 itens): EqOpor02, EqOpor04, EqOpor07, EqOpor08, EqOpor09, EqOpor10 e EqOpor11 e Fator 2 (4 itens): EqOpor01, EqOpor03, EqOpor05, EqOpor06.

3.4.2.3.2. DA INTERPRETAÇÃO DOS FATORES

Segundo Pasquali (2012), a interpretação de um fator deverá se dar a partir do conteúdo semântico de seus itens, realçando-se, porém, aqueles que apresentaram maior carga. No caso da Escala de EQUIDADE, diante das opções tomadas, verificou-se que o construto que inspira esta escala é multifatorial e formado por 2 fatores, conforme demonstrado na seção anterior.

Para o Fator 1, que é formado de 7 itens, é verificável que os 2 itens da escala que apresentaram maior carga fatorial (EqOpor11 e EqOpor08) compartilham conteúdos e sentidos relacionados com a ocupação de cargos de chefia e direção. Já o terceiro e quarto itens de maior carga fatorial (EqOpor10 e EqOpor07), de outro modo, revelam conteúdos relacionados com formação e habilitação. Desse modo, o sentido expressado pelos itens EqOpor11 e EqOpor08 melhor representa o Fator 1. Portanto, o Fator 1 será denominado de **Percepção de Ocupação Igualitária**.

Para o Fator 2, que é formado de 4 itens, os itens EqOpor03 e EqOpor05 apresentaram maior carga fatorial, ao que foram seguidos pelos itens EqOpor06 e EqOpor01. Esses itens, em sua origem, estão relacionados às dimensões de: “Missão e valores da empresa” (EqOpor01 e EqOpor03), “Aprendizagem ao longo da vida” (EqOpor05) e “Percepção de treinamento e desenvolvimento” (EqOpor06). Os itens deste fator sugerem uma associação com uma preocupação com a formalização da igualdade, seja por consultar a sua presença em documentos estratégicos da organização, seja por demonstrar preocupação de seu revolvimento na formação e treinamento dos servidores. Portanto, Fator 2 foi denominado de **Formalização da Igualdade**.

3.4.2.4. DA ESCALA DE VALORES – PCA e AFE

A análise dos componentes principais – PCA na escala de VALORES foi realizada em seus 05 itens. A inspeção da matriz de correlação indicou valores absolutos inferiores a 0,30 para os componentes da escala. Porém, o valor para a média das correlações foi igual a 0,466 e o cômputo de correlações com valores acima de 0,30 foi superior a 50%.

Para Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), em relação ao padrão de correlação entre as variáveis, a matriz de correlações deve exibir a maior parte dos coeficientes com valor acima de 0,30.

Por outro lado, também foi observável um valor de KMO igual a 0,780 e, portanto, próximo de 1,0, que sinaliza para a adequação amostral para a análise. Além disso, o resultado do teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou valor aproximado para o Qui-quadrado de 1650,022, com um nível de significância igual a 0,000 ($p \leq 0,05$), demonstrando, assim, que a matriz correlacional não é uma matriz identidade.

Do exame dos valores das comunalidades, cujo maior valor foi igual a 0,746 (Val04) e o menor foi igual 0,274 (Val01), não foram encontrados valores extremos (0 – 1). Estes resultados, apontaram índices satisfatório de regressão da variável, indicando, assim, sua fatorabilidade.

De outro lado, a análise da variância total explicada apontou um componente com autovalores superiores a 1, o qual proporciona uma explicação de 58,439 % do modelo, sem embargo de exibir o valor de ,901 para um outro componente.

O gráfico de escarpa, por sua vez, apontou acentuação de retilinearidade a partir do ponto dois da dimensão de número de componentes (cf. Figura 24), sugerindo também a existência de 01 (um) fator. A matriz de componentes, no mesmo sentido, também apontou para a existência de apenas um componente.



FIGURA 24: GRÁFICO DE ESCARPA DA VARIÁVEL VALORES
Fonte: SPSS



Os resultados dos testes de confiabilidade para o modelo com 01 (um) fator, em especial o Alfa de Cronbach, que busca avaliar a consistência interna da escala, apontaram o valor de 0,746, conforme é exibido pela Tabela 11.

TABELA 11. MATRIZ PADRÃO DA VARIÁVEL VALORES
Fonte: SPSS

Matriz de padrão	
Item	Fator
Val04 - Ética e Probidade - desenvolver práticas de gestão e padrões de trabalho calcados em preceitos éticos e morais, pautados pela honradez, honestidade e constante busca da verdade.	,851
Val03 - Legalidade - comprometer-se com a democracia e com o ordenamento jurídico vigente, sublimando a determinação de defender os interesses vitais da União.	,778
Val02 - Lealdade - cultivar a verdade, a sinceridade e o companheirismo, mantendo-se fiel às responsabilidades e aos compromissos assumidos.	,775
Val05 - Respeito aos Direitos Humanos - alicerçar atitudes, como servidor e cidadão, na preservação dos princípios basilares de respeito aos Direitos Humanos.	,627
Val01 - Coragem - possuir a capacidade e a iniciativa de agir no cumprimento de dever em situações extremas, ainda que com risco à própria vida.	,406

Todos os itens que foram agregados para formar este fator conformam valores organizacionais da organização estudada. Portanto, este fator foi denominado de **Valores organizacionais**.



3.4.2.5. DA ESCALA JUSTIÇA - PCA

Considerado que para medir a percepção de justiça foi utilizada uma escala já validada por Mendonça et al (2003) e, portanto, já tendo sido testada sua consistência interna, conforme apontado anteriormente, foram registrados apenas os valores de Alfa de Cronbach e KMO obtidos, assim com a descrição dos fatores de Justiça.

Correspondendo à dimensão Justiça Distributiva, o Fator 1 foi formado pelos itens Jus01, Jus02, Jus03, Jus04, Jus05 e Jus06 e apresentou um valor de 0,945 para Alfa de Cronbach. Portanto, será denominado de **Percepção de Justiça Distributiva**.

O Fator 2, por sua vez, correspondendo à dimensão Justiça Interacional, foi formado pelos itens Jus14, Jus15, Jus16, Jus17, Jus18, Jus19 e Jus20 e apresentou um valor de 0,962 para Alfa de Cronbach. Portanto, será denominado de **Percepção de Justiça Interacional**.

Por fim, o Fator 3, correspondendo à dimensão Justiça Processual, foi formado pelos itens Jus07, Jus08, Jus09, Jus10, Jus11, Jus12 e Jus13 e apresentou um valor de 0,922 para Alfa de Cronbach. Portanto, será denominado de **Percepção de Justiça Processual**.

3.4.2.6. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – ESCALA DE EQUIDADE

Das variáveis formadas pelos dois fatores da escala de EQUIDADE, foram extraídas a média o desvio padrão, o coeficiente de variação e a moda.

TABELA 12. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS. EQUID_FATOR1 E EQUID_FATOR2

Fonte: SPSS

Nota: desvio padrão = dp; coeficiente de variação = cv

Variável	Média	Dp	cv	Moda
EQUID_FATOR1	4,1964	1,72561	0,41121	7
EQUID_FATOR2	3,1468	1,57187	0,49951	1



As diferenças entre as médias dos fatores EQUID_FATOR1 e EQUID_FATOR2 da variável dependente EQUIDADE também foram examinadas em relação à variável independente, GÊNERO, conforme exibe a Tabela 13.

TABELA 13. ANOVA – FATORES DA VARIÁVEL EQUIDADE X GÊNERO

Fonte: SPSS

Nota: desvio padrão = dp; grau de liberdade = gl

Fator	Gênero	N	Média	Dp	Estatística		
					F	gl	p
EQUID_FATOR1	Masculino	550	4,6231	1,64436	55,091	847	,000
	Feminino	297	3,4007	1,58833			
EQUID_FATOR2	Masculino	550	3,5197	1,60248	50,095	847	,000
	Feminino	297	2,4517	1,24811			

Os resultados da ANOVA identificaram diferença estatística significativa ($p \leq 0,05$), conforme exibido pela Tabela 13, apontando médias superiores para os homens em relação aos dois fatores analisados. Estes resultados sugerem que os homens pertencentes à amostra coletada consideram a dimensão gênero com maior influência na **Percepção de Ocupação Igualitária** (EQUID_FATOR1) e também na **Formalização da Igualdade** (EQUID_FATOR2). Este resultado também pode sinalizar a dificuldade em se mudar práticas organizacionais (meios e fins) e os valores dos policiais federais no que se referem às questões de gênero.

Por outro lado, também foram comparadas as médias das variáveis EQUID_FATOR1 e EQUID_FATOR2 com as demais variáveis sociodemográficas, cujos resultados são exibidos na Tabela 14.

TABELA 14. ANOVA – EQUID_FATOR1 E EQUID_FATOR2 E VARIÁVEIS SOCIDEMOGRÁFICAS

Fonte: SPSS

Descrição da variável	Variável dependentes	Valor de p	Significância
Idade	EQUID_FATOR1	,098	- EQUID_FATOR2
	EQUID_FATOR2	,000	
ChefiaDAS (Já ocupou ou não DAS)	EQUID_FATOR1	,426	
	EQUID_FATOR2	,834	
Tempo_serv (Tempo de serviço na PF)	EQUID_FATOR1	,654	- EQUID_FATOR2
	EQUID_FATOR2	,027	
Police (É policial ou não)	EQUID_FATOR1	,383	-
	EQUID_FATOR2	,462	
RegiLotacao (Região de lotação)	EQUID_FATOR1	,061	-



	EQUID_FATOR2	,264	-
CorRaca (Cor ou raça designada)	EQUID_FATOR1	,698	-
	EQUID_FATOR2	,883	-
Cargo (Cargo que ocupa)	EQUID_FATOR1	,020	EQUID_FATOR1
	EQUID_FATOR2	,827	-

Os resultados identificam diferença estatística significativa ($p \leq 0,05$), para o fator, **Formalização da Igualdade** (EQUID_FATOR2), uma vez comparado com a variável IDADE (cf. Tabela 14).

Com base nisso, é verificável que a maior média verificada foi para os servidores da faixa etária de mais de 49 a 57 anos completos (4,4668) e a menor para os da faixa etária de mais de 33 a 41 anos completos (3,9678), conforme exibe a Tabela 15. Estes resultados sugerem que os servidores destas faixas etárias, pertencentes à amostra coletada, consideram, respectivamente, maior e menor influência na **Formalização da Igualdade** (EQUID_FATOR2).

TABELA 15. ANOVA – EQUID_FATOR1 E EQUID_FATOR2 E IDADE

Fonte: SPSS

Fator	Idade - Faixa etária	N	Média	dp	Estatística		
					F	gl	p
EQUID_FATOR2	18 a 25 anos completos	1			5,707	847	,000
	Mais de 25 a 33 anos completos	72	4,1324	1,49313			
	Mais de 33 a 41 anos completos	275	3,9678	1,79166			
	Mais de 41 a 49 anos completos	325	4,2695	1,72010			
	Mais de 49 a 57 anos completos	127	4,4668	1,66447			
	Acima de 57 anos	48	4,3958	1,78020			

Como visto anteriormente, os resultados também identificaram diferença estatística significativa ($p \leq 0,05$) (cf. Tabela 14), para o fator, **Formalização da Igualdade** (EQUID_FATOR2), uma vez comparado este fator com a variável TEMPO_SERV, que é relativa ao tempo de serviço. Neste sentido, conforme exibe a Tabela 16, a maior média verificada foi para os servidores da faixa de mais de 25 anos completos (4,5750) e a menor para os da faixa etária de serviço de mais de 20 a 25 anos completos (4,0438).



TABELA 16. ANOVA – EQUID_FATOR1 E EQUID_FATOR2 E TEMPO DE SERVIÇO

Fonte: SPSS

Fator	Tempo_serv	N	Média	dp	Estatística		
					F	gl	p
EQUID_FATOR2	1 dia a 5 anos completos	125	4,3026	1,66546	2,535	847	,027
	Mais de 5 a 10 anos completos	110	4,2260	1,59518			
	Mais de 10 a 15 anos completos	343	4,1391	1,76861			
	Mais de 15 a 20 anos completos	168	4,1811	1,80238			
	Mais de 20 a 25 anos completos	62	4,0438	1,64570			
	Mais de 25 anos completos	40	4,5750	1,70587			

Estes resultados sugerem que os servidores destas faixas de tempo de serviço, pertencentes à amostra coletada, consideram, respectivamente, maior e menor influência na **Formalização da Igualdade** (EQUID_FATOR2). É dizer, assim, que, com o passar dos anos (apropriação da cultura organizacional), aumenta-se a percepção de que PF apresenta uma maior formalização da igualdade.

Ainda com base nas estatísticas descritivas, os resultados também identificaram diferença estatística significativa ($p \leq 0,05$) para a **Percepção de Ocupação Igualitária** (EQUID_FATOR1), uma vez comparado com a variável CARGO (cf. Tabela 14).

Com base nisso, é possível verificar pelos resultados constantes da Tabela 17 que a maior média alcançada foi para o cargo de Perito Criminal (4,6217) e a menor para o cargo de Escrivão de Polícia Federal (3,8133). Estes resultados sugerem que os ocupantes destes cargos, respectivamente, pertencentes à amostra coletada, consideram maior e menor influência na **Percepção de Ocupação Igualitária** (EQUID_FATOR1).

TABELA 17. ANOVA. EQUID_FATOR1 E EQUID_FATOR2 E CARGOS

Fonte: SPSS

Fator	Cargo	N	Média	dp	Estatística		
					F	gl	p
EQUID_FATOR1	Agente de Polícia Federal	308	4,1911	1,70918	2,517	847	,020
	Delegado de Polícia Federal	152	4,4558	1,80677			
	Escrivão de Polícia Federal	127	3,8133	1,64943			
	Papiloscopista Policial Federal	30	4,2000	1,43427			



Perito Criminal Federal	71	4,6217	1,61337		
Administrativo - nível superior	38	4,2293	1,94846		
Administrativo - nível médio	120	4,0449	1,47512		

3.4.2.7. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – ESCALA DE VALORES

Da variável formada pelo fator único da escala de VALORES, foram extraídas média o desvio padrão, o coeficiente de variação.

TABELA 18. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS. VALORES_FATOR_ÚNICO.

Fonte: SPSS

Nota: desvio padrão = dp; coeficiente de variação = cv

Variável	Média	Dp	cv	Moda
VALORES_FATOR_ÚNICO	6,6101	,52331	0,07916	7

Para a análise das diferenças entre a média da variável VALORES_FATOR_ÚNICO e a variável GÊNERO, foi realizado o teste de *Teste - t* de amostras independentes. Porém, o resultado de p ($p = ,453$) não foi estatisticamente significativo ($p \leq 0,05$). Portanto, não foi possível apontar diferença estatística para as duas variáveis testadas.

3.4.2.8. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – VALORES

Com base na matriz de fatores da variável VALORES (cf. Tabela 11), foi observado que a carga fatorial modificou a hierarquia dos valores organizacionais, conforme estabelecido, originariamente, no Mapa Estratégico da PF. Em razão da mudança verificada, mostrou-se oportuna a extração da média e desvio-padrão de cada um dos valores que compõem a variável VALORES_FATOR_ÚNICO, de modo a ser observado, com base na amostra, o comportamento hierárquico, conforme é exibido pela Tabela 19.



TABELA 19. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS. VALORES

Fonte: SPSS

Nota: desvio padrão = dp; coeficiente de variação = cv

Variável	Média	Dp	Cv	Moda
Val04 - Ética e Probidade	6,83	,485	,236	7
Val03 – Legalidade	6,73	,586	,343	7
Val02 – Lealdade	6,72	,625	,391	7
Val05 - Respeito aos Direitos Humanos	6,59	,717	,514	7
Val01 - Coragem	6,19	1,129	1,275	7

As médias e os desvios-padrão obtidos, conforme resultados exibidos na Tabela 19, também revelaram mudança na percepção da hierarquia dos valores da PF. Neste sentido, o valor *Ética e Probidade* foi percebido como o mais relevante e o valor *Coragem* como o menos relevante.

3.4.2.9. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS – ESCALA DE JUSTIÇA

Das variáveis formadas pelos fatores da escala de JUSTIÇA, foram extraídas média o desvio padrão e o coeficiente de variação.

TABELA 20. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS. JUSTIÇA_FATOR1, JUSTIÇA_FATOR2 e JUSTIÇA_FATOR3

Fonte: SPSS

Nota: desvio padrão = dp; coeficiente de variação = cv

Variável	Média	Dp	cv	Moda
JUSTIÇA_FATOR1	3,4198	1,80881	0,52892	1
JUSTIÇA_FATOR2	4,4810	1,75226	0,39104	7
JUSTIÇA_FATOR3	3,0187	1,40958	0,46694	1,29

As diferenças entre as médias dos fatores JUSTIÇA_FATOR1, JUSTIÇA_FATOR2 e JUSTIÇA_FATOR3 da variável JUSTIÇA também foram examinadas em relação à variável independente, GÊNERO, conforme demonstram os resultados exibidos na Tabela 21.



TABELA 21: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS. VARIÁVEIS DE JUSTIÇA E GÊNERO

Fonte: SPSS

Nota: desvio padrão = dp; coeficiente de variação = cv

Fator	Gênero	N	Média	dp	Estatística		
					F	gl	p
JUSTIÇA_FATOR1	Masculino	550	3,3358	1,83321	2,469	847	,085
	Feminino	297	3,5825	1,75349			
JUSTIÇA_FATOR2	Masculino	550	4,4616	1,76134	,139	847	,870
	Feminino	297	4,5185	1,74041			
JUSTIÇA_FATOR3	Masculino	550	3,0481	1,45861	1,051	847	,350
	Feminino	297	2,9702	1,31354			

Tomando como parâmetro o valor de $p \leq 0,05$, os resultados não apontaram diferença estatística significativa entre as variáveis JUSTIÇA_FATOR1, JUSTIÇA_FATOR2 e JUSTIÇA_FATOR3 e GÊNERO, apesar do valor de p encontrado para a variável JUSTIÇA_FATOR1 (justiça distributiva) se encontrar bem próximo desse limite.

3.4.2.10. PRESSUPOSTOS DE REGRESSÃO

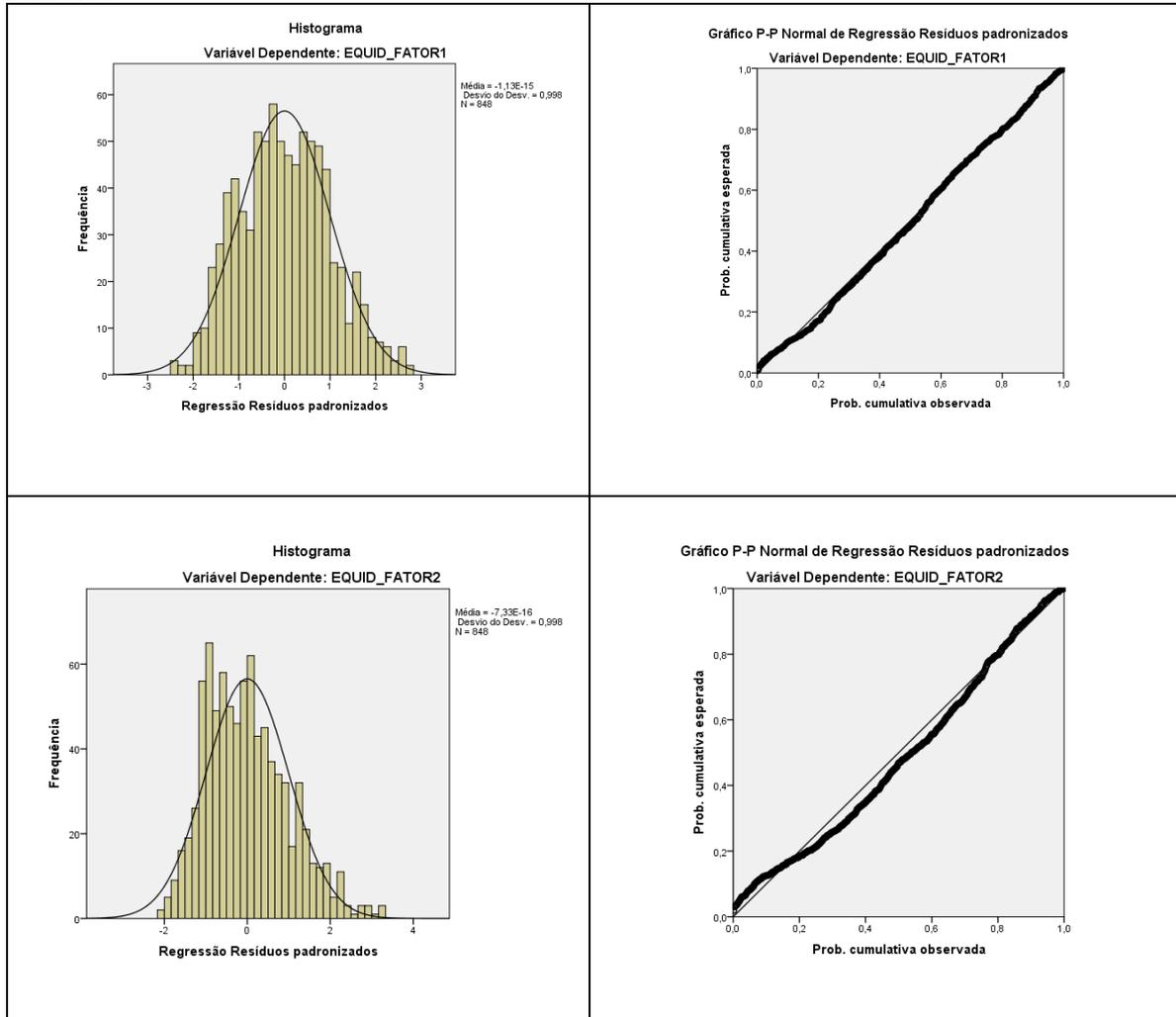
A análise da satisfação do pressuposto de normalidade foi realizada por meio de recurso gráfico, conforme recomendação de Field (2009), para quem, de modo a atenuar o rigor de outros testes, em Ciências Sociais, a normalidade das distribuições dos dados pode ser avaliada por meio de gráficos. Neste sentido, como recurso gráfico, são apresentados a seguir o Histograma e o Normal de Regressão de Resíduos para as duas variáveis dependentes (EQUID_FATOR1 e EQUID_FATOR2).

Por meio das representações gráficas constantes da Figura 25, é possível verificar que a distribuição dos dados, de modo satisfatório, aproxima-se da normal, a ponto de justificar o atendimento deste pressuposto.



FIGURA 25. GRÁFICO DE NORMALIDADE

Fonte: SPSS



Ainda sobre o pressuposto da *normalidade*, recorda-nos Abbad e Torres (2002), que para o teorema do limite central, quanto maior a amostra, maior a chance de que as distribuições das médias das variáveis envolvidas estejam normalmente distribuídas, apesar de não terem individualmente o formato normal. Logo, o tamanho da amostra atenua os efeitos da não-normalidade das variáveis, aumentando a robustez da análise, tornando menos necessária a transformação dessas variáveis (Tabachnick & Fidell, 2013).

A verificação do pressuposto de *ausência de multicolinearidade* foi realizada a partir do exame da matriz de correlações das variáveis preditivas, onde o maior valor encontrado

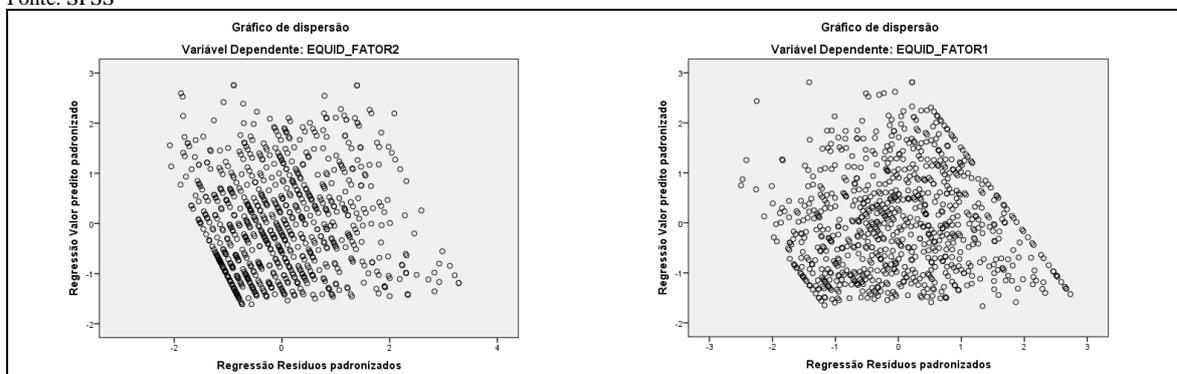
foi de 0,697 para as variáveis de entrada. Segundo Field (2009), valores acima de 0,90 para as variáveis preditoras são indicativos de correlação muito alta.

Com a mesma finalidade, a ausência de colinearidade também foi perquirida por meio do exame do VIF (*variance inflation fator*) e da *Tolerância*, ambos presentes nos testes de colinearidade do SPSS. Para Field (2009), o valor da tolerância não pode ser inferior a 0,1 e o VIF não deve superar o valor de 10. Com efeito, os resultados dos Testes de Estatística do SPSS não apontaram valor superior a 2,337 para o VIF para as variáveis preditoras e o menor valor encontrado para o indicador de *Tolerância* foi de 0,504. Baseado nestes resultados, é possível apontar a satisfação deste pressuposto.

Em relação à *independência dos resíduos*, foram realizados testes de Durbin-Watson para os modelos com as variáveis dependentes Percepção de Ocupação Igualitária (fator 1) e Formalização da Igualdade (fator2), obtendo-se, respectivamente, os seguintes resultados: 1,959 e 1,904. Segundo Field (2009), valores entre 1 e 3 são aceitáveis e quanto mais próximos de 2, indicam uma melhor correlação positiva.

Quanto à *homocedasticidade*, segundo Field (2009), este requisito pode ser verificado pictoricamente por meio do *scatterplot*. Com efeito, conforme se verifica dos gráficos de dispersão dos fatores 1 e 2 da variável dependente, que são exibidos na Figura 26, os resíduos estão distribuídos aleatoriamente sobre uma superfície semelhante à de um retângulo. Esta descrição é um indicativo de distribuição homogênea dos dados e sinaliza para o atendimento do pressuposto de homocedasticidade.

FIGURA 26. GRÁFICOS DE DISPERSÃO
Fonte: SPSS





Em relação ao pressuposto da linearidade, foi utilizado o gráfico de resíduos para sua avaliação. Neste caso, segundo Hair et al (2009), o parâmetro de análise gráfica leva em conta a ausência ou não de padrões curvilíneos, em que sua presença indica a validade preditiva dos modelos bem como dos coeficientes estimados. No caso, foram realizados testes gráficos de dispersão simples, com o auxílio do SPSS, entre as variáveis dependentes (fator 1 e 2) e as variáveis de entrada.

Os resultados obtidos com a testagem revelaram uma relação linear relativamente fraca entre as variáveis de entrada e de saída. Os maiores índices de R^2 encontrados foram localizados entre a variável dependente EQUID_FATOR1 (eixo Y) e JUS 3 (eixo X), com R^2 Linear = ,258 e EQUID_FATOR2 (eixo Y) e JUS 3 (eixo X), com R^2 Linear = 0,184.

Com efeito, embora o compartilhamento das variâncias nos dois casos tenha ficado, respectivamente, em 25,8% e 18,4%, no contexto da presente pesquisa, que é inserido no campo das Ciências Sociais, esse resultado pode ser considerado aceitável.

De modo a ainda verificar o relacionamento entre as variáveis, foi realizado o teste de Pearson, cujos resultados são exibidos na Tabela 22.

TABELA 22: TESTE DE PEARSON. EXAME DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Fonte: SPSS

Nota: **A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

		JUSTIÇA_FATOR1	JUSTIÇA_FATOR2	JUSTIÇA_FATOR3	VALORES_FATOR_ÚNIC
					O
EQUID_FATOR1	Correlação de Pearson	,353**	,345**	,508**	,050**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,148
	N	848	848	848	848
		JUSTIÇA_FATOR1	JUSTIÇA_FATOR2	JUSTIÇA_FATOR3	VALORES_FATOR_ÚNIC
					O
EQUID_FATOR2	Correlação de Pearson	,264**	,248**	,429**	-,019**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,576
	N	848	848	848	848

Segundo Cohen (1988), a força de uma relação, entre os extremos -1 e 1, será considerada “grande” de 0,50 a 1,00; “moderada” de 0,30 a 0,49 e “pequena” de 0,10 a 0,29. Desse modo, em relação à variável EQUIDADE_FATOR1, somente foi encontrada

correlação considerada “grande” para a variável JUSTIÇA_FATOR3. Para as variáveis, JUSTIÇA_FATOR2 e JUSTIÇA_FATOR3, os resultados apontaram uma correlação “moderada” e em relação à variável, VALORES_FATOR_ÚNICO, a correlação foi considerada “pequena”, segundo os parâmetros de Cohen (1988).

Em relação à variável EQUIDADE_FATOR2, também foi encontrada uma forte ou “grande” correlação para a variável JUSTIÇA_FATOR3. Para as demais variáveis, quais sejam, JUSTIÇA_FATOR2, JUSTIÇA_FATOR3 e VALORES_FATOR_ÚNICO, a correlação encontrada foi considerada “pequena”, segundo os parâmetros de Cohen (1988).

Em relação aos resultados da regressão, foram estes obtidos a partir de dois testes distintos. O primeiro deles utilizou como variável dependente ou de saída o fator 1 (Percepção de Ocupação Igualitária) da escala de EQUIDADE, representado pela variável EQUIDADE_FATOR1, usando como variáveis independentes ou de entrada, os fatores 1 (Justiça Distributiva), 2 (Justiça Interacional) e 3 (Justiça Processual) da variável JUSTIÇA e o fator único (Percepção de Valores) da escala de VALORES.

O segundo teste utilizou o fator 2 (Formalização da Igualdade) dessa mesma escala, que foi representado pela variável EQUIDADE_FATOR2, como variável dependente ou de saída, usando as mesmas variáveis independentes do primeiro teste.

Os testes de regressão foram aplicados com uma base de dados com $N = 848$, ou seja, com a exclusão dos *outliers* uni e multivariados, cuja sumarização do modelo é apresentada a seguir.

3.4.2.11. MODELO EMPÍRICO PARA A VARIÁVEL PERCEPÇÃO DE OCUPAÇÃO IGUALITÁRIA

A análise dos dados empíricos foi feita por meio de regressão múltipla do tipo *stepwise*, com entrada forçada. Com efeito, a partir do uso de método de inserção forçada das variáveis independentes (*Enter*), o modelo apresentou um valor para o *R Quadrado Ajustado* de 0,258, indicando, assim, uma capacidade explicativa 25,8%, com um valor de



1,48668 para o *Erro padrão da estimativa*, $Beta = ,484$, $B = ,593$ e $p = 000$. Além disso, o valor de F foi de 0,340, com um valor de 1,959 para o teste de Durbin Watson.

O resultado do teste de predição apontou significância somente para o fator 3 da escala de JUSTIÇA, onde também exibiu um valor para t de 10,593. Portanto, para a amostra coletada, é possível afirmar uma relação de predição entre o fator 1 da escala de EQUIDADE com o fator 3 da escala de JUSTIÇA, em que a variável Percepção de Ocupação Igualitária é predita pela variável Percepção de Justiça Processual.

O resultado do teste de regressão, utilizando a variável EQUIDADE_FATOR1, como variável de saída, e as variáveis sociodemográficas (Idade, Gênero, Tempo de serviço, Deficiente, Chefia de DAS, Policia, Região de lotação, Cor ou raça e cargo), como variáveis de entrada, apontou significância somente para a variável Gênero, com um $p = 0$, $B = 1,211$, $Beta = ,226$ e R Quadrado Ajustado de ,144.

3.4.2.12. MODELO EMPÍRICO PARA A VARIÁVEL PERCEPÇÃO DE FORMALIZAÇÃO DA IGUALDADE

A partir do uso do mesmo utilizado anteriormente, foi realizada a testagem de regressão com a variável Formalização da Igualdade (fator 2) como variável de saída. Com efeito, o modelo apresentou um valor para o R Quadrado Ajustado de 0,183, indicando, assim, uma capacidade explicativa de 18,3%, com um valor de 1,42048 para o *Erro padrão da estimativa*, $Beta = ,472$, $B = ,524$, $p = 000$. Além disso, o valor de F foi de 1,032, com um valor de 1,904 para o teste de Durbin Watson.

À semelhança do ocorrido com a variável anterior, o resultado do teste de predição apontou significância somente para o fator 3 da escala de JUSTIÇA, ou seja, para a variável representativa da dimensão Justiça Processual. Neste caso, onde também se exibiu um valor para t de 10,124. Portanto, para a amostra coletada, é possível afirmar uma relação de predição entre o fator 2 da escala de EQUIDADE com o fator 3 da escala de JUSTIÇA, ou seja, que a variável Formalização da Igualdade é predita pela variável Justiça Processual.

O resultado do teste de regressão, utilizando a variável EQUIDADE_FATOR2, como variável de saída, e as variáveis sociodemográficas (Idade, Gênero, Tempo de serviço, Deficiente, Chefia de DAS, Policia, Região de lotação, Cor ou raça e cargo), como variáveis de entrada, apontou significância somente para a variável Gênero, onde $p = 0,01048$, $Beta = 0,320$ e R Quadrado Ajustado de $0,121$.

3.4.3. ANÁLISES – FASE QUALITATIVA

A realização de entrevistas conformou mais uma etapa da pesquisa, da qual é realçada uma abordagem, predominantemente, qualitativa. O objetivo desta fase de coleta de dados primários é o de confirmar evidências colhidas nas duas fases anteriores da pesquisa, que possam auxiliar o atingimento dos objetivos da pesquisa.

3.4.3.1. MÉTODO DE ANÁLISE

Com base em roteiro semi-estruturado de perguntas, foram realizadas entrevistas com seis gestores e ex-gestores da Polícia Federal. Desse grupo, três entrevistados eram do gênero masculino e três do gênero feminino. Todos os entrevistados eram servidores ativos e contavam com mais de quinze anos de experiência na Polícia Federal e foram escolhidos com base em critério de conveniência e disponibilidade. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, que assentiram, por termo próprio (Apêndice 5), de forma livre e esclarecida, na mesma ocasião em que tomaram conhecimento dos objetivos do trabalho científico realizado. A coleta dos dados ocorreu entre os dias 06 e 20 de novembro de 2019.

A partir dos conteúdos coletados nas entrevistas foram realizadas duas análises distintas: uma estatística, com o auxílio do IRAMUTEQ e uma análise de conteúdo com base em categorias textuais previamente estabelecidas.

Os detalhes de cada uma das análises são descritos a seguir.

3.4.3.2. DA ANÁLISE ESTATÍSTICA COM IRAMUTEQ

Após a etapa de coleta, os conteúdos das entrevistas foram transcritos e migrados para o editor de texto LibreOffice, versão 6.3, onde receberam tratamento e formatação para compor um *corpus* de análise multidimensional no *software* IRaMuTeQ, que é uma interface visual baseada no *software* R, apta a produzir análise multidimensional de texto.

Com efeito, o *corpus* formado pelo conteúdo das transcrições das entrevistas foi composto de 06 textos, onde cada entrevista foi categorizada por entrevistado, que passou a ser identificado por uma variável denominada de “Ind_0”, seguida da ordem de 1 a 6 e também pela variável “sexo_”, onde 0 identifica indivíduo do sexo feminino e 1 do sexo masculino. Por opção metodológica, não foram realizadas análises ou comparadas percepções, tomando por referência a diferença de sexo dos entrevistados.

O *corpus* geral criado gerou 29026 ocorrências, com uma média, por texto, de 4837,67 ocorrências, bem como 1968 formas textuais e 849 segmentos de texto. Desse montante, foram contabilizadas 772 formas textuais, que apareceram uma única vez (*hapax*). Os 5 substantivos de maior frequência foram: *mulher*, com 393 ocorrências, seguido de *polícia*, 208; *homem*, com 164; *chefia*, com 131 e *gente* com 127 ocorrências. Já os 05 verbos de maior frequência foram: *achar* (184), *dizer* (102), *assumir* (93), *querer* (82) e *falar* (79).

Sem embargo da possibilidade de outras formas de análise textual possibilitadas pelo Iramuteq, neste trabalho foram utilizadas apenas quatro delas, quais sejam, a Classificação Hierárquica Descendente – CHD (Análise Fatorial), Análise de Similitudes a Nuvem de Palavras.

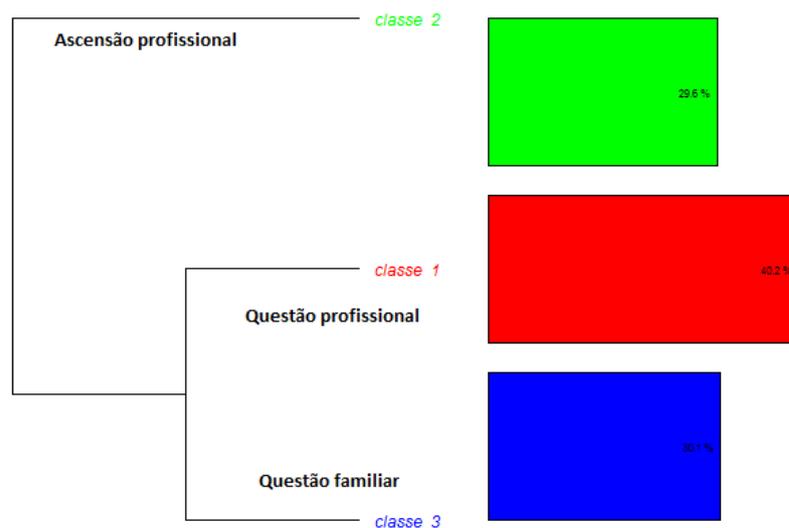
Segundo Ratinaud (2009), a CHD classifica segmentos de texto em função dos seus vocabulários, repartindo o conjunto deles com base na frequência de formas reduzidas. Sua finalidade é obter unidades de contexto elementares semelhantes entre si. Já a Análise de

Similitudes possibilita a identificação de coocorrências de palavras e conexidade de palavras, que auxiliam na identificação da estrutura do conteúdo de um *corpus* textual (Marchand & Ratinaud, 2012). Por fim, nuvem de palavras são representações visuais, cujo tamanho da fonte de cada palavra correspondem à frequência relativa de seu uso (Hearst & Rosner, 2008).

Com efeito, do resultado da Classificação Hierárquica Descendente – CHD, o *corpus* foi repartido em três classes, onde foram agrupados 634 segmentos de texto (ST) do seguinte modo: classe 1 com 255 ST (40,22%); classe 2 com 188 ST (29,65%) e classe 3 com 191 ST (30,13%).

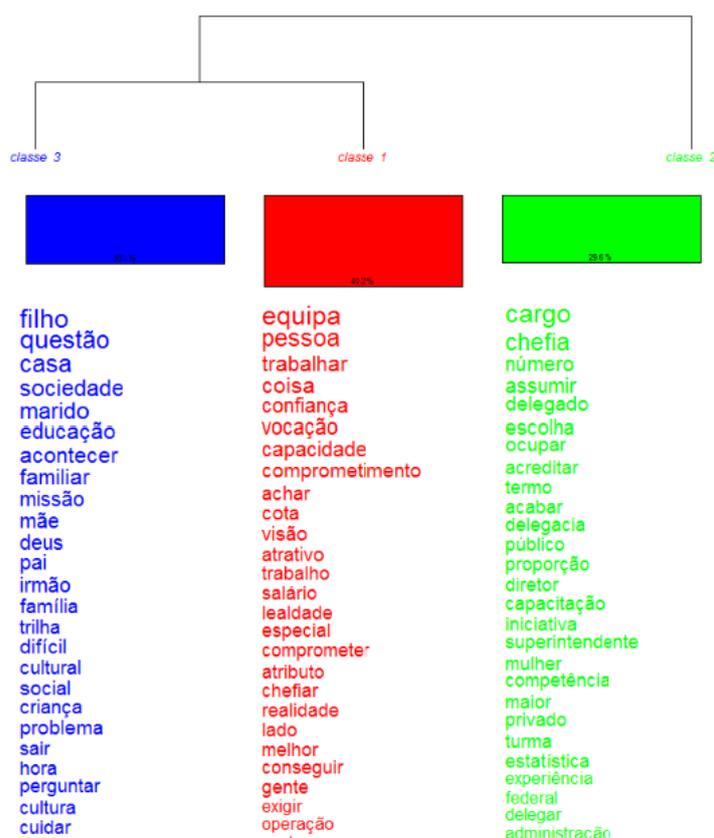
As relações entre classes são exibidas na Figura 27, onde foram glosadas com conteúdos representativos de cada uma delas. Nesse sentido, a classe 1 foi classificada como **ascensão funcional**, que reúne elementos designativos de destaque administrativo. Já a classe, a seu turno, foi classificada como **questões profissionais**, por reunir elementos designativos do campo do trabalho ou profissional. Por fim, a classe 3 foi glosada com a designação **questões familiares**, por reunir elementos relativos a este âmbito.

FIGURA 27. DENDOGRAMA 1 DO CORPUS TEXTUAL EM CLASSES
Fonte: IRAMUTEQ



As unidades textuais, que compõem cada classe, e que deram ensejo à classificação anterior, são exibidas na Figura 28.

FIGURA 28. DENDOGRAMA 2 DO CORPUS TEXTUAL EM CLASSES
 Fonte: IRAMUTEQ



A distribuição das classes evidencia relação direta entre a classe 1 e 3, ou seja, questões familiares e profissionais foram se fizeram presente e foram colocadas de modo próximo ou direto na fala dos entrevistados. Esse conjunto, por sua vez, foi relacionado diretamente pelos entrevistados com a ascensão de mulheres na Polícia Federal, que é representada pela classe 2.

Da análise fatorial do *corpus*, foram identificados dois fatores. O primeiro deles, é representativo de 53,91482% do modelo empírico. Já o segundo fator é representativo de 46,08518% do modelo empírico criado pelo Iramuteq.

A partir dos resultados obtidas nas fases anteriores da pesquisa, assim como daqueles resultantes das análises estatísticas propiciadas pelo Iramuteq, foi realizada uma análise de conteúdo das entrevistas coletadas de modo a satisfazer um propósito confirmatório dos achados da pesquisa.

Para tanto, foi realizada uma análise de conteúdo com base nas categorias estabelecidas *a priori* (Bardin, 2011) e que serviram de referência para a construção das perguntas utilizadas nas entrevistas. As categorias de análise foram as seguintes: valores, liderança/chefia, igualdade/equidade e finalidade da PF.

3.4.3.3.1. CATEGORIA - VALORES

Com efeito, para a categoria *Valores* (valores da PF) foi relacionado o item (f) da entrevista, que teve a seguinte redação: “*Na sua opinião, existe algum valor da PF que incentive ou estimule a equidade de oportunidades?*”. Com este item, buscou-se colher a percepção dos entrevistados acerca dos valores da PF e as ideias a estes relacionadas.

Os valores da PF, que são definidos em seu mapa estratégico, que integra o Plano Estratégico da Polícia Federal 2010/2022, são cinco: coragem, lealdade, legalidade, ética e probidade e respeito aos direitos humanos. Todos eles possuem definição própria, conforme já exibido em campo próprio desta da dissertação.

Importa destacar que, ao formular a indagação do item, foram lidas as definições dos valores organizacionais. Portanto, não foi possível aferir acerca do conhecimento prévio, pelos entrevistados, de seus conteúdos.

De forma objetiva, nenhum dos entrevistados identificou, entre os cinco valores organizacionais da PF, algum valor que incentive ou estimule a equidade de oportunidades. Porém, após estimulados, os entrevistados, além de reconhecerem a importância dos valores para a organização, apontaram outros valores que lhe são caros no âmbito organizacional como: comprometimento, disciplina e responsabilidade.



Para o (a) Ind_01, o sentido de igualdade não está presente em nenhum dos valores organizacionais da PF, conforme reproduzido no seguinte trecho da entrevista:

“Não, não, esses valores são ótimos, seguindo eles é perfeito, mas, não, mas aí seria igualdade de oportunidades... igualdade eu acho que não está nesses.”

Para o(a) Ind_03, os valores organizacionais da PF retratam princípios da administração pública, não incidindo seu conteúdo, contudo, sobre escolhas de chefia, conforme se observa das seguintes passagens:

- *“Olha, esses princípios, todos são princípios e que estão até retratados aí nos valores, são princípios da própria administração pública, né? Então o que se vê aqui é respeito a legalidade, respeito aos princípios constitucionais e todos esses princípios preveem que aja equidade e igualdade entre todos, inclusive de oportunidades.”*

- *“Se isso estimula que aja nessas escolhas de chefia uma equidade ou não, eu não vejo que tenha muito reflexo, não vejo que tenha muito reflexo nisso, porque assim, tudo que é feito acaba sendo feito dentro da legalidade, dentro dos direitos humanos, com respeito a esses valores de coragem e lealdade, porque quando se busca uma chefia, se quer uma pessoa que seja assertiva, que seja leal, que não titubei em investigar uma autoridade, seja lá quem for, que não pense, fique com preocupações se pode vir algum tipo de retaliação.”*

Para o (a) Ind_05, o comprometimento e a responsabilidade são destaque, conforme se observa das seguintes passagens:

- *“Eu acho que o comprometimento, o comprometimento, a responsabilidade”.*

- *“Eu escolhi esse valor, o comprometimento, porque geralmente as mulheres quando se dedicam ali elas vão a fundo naquilo ali.”*

- *“Isso é um valor importantíssimo para a polícia, a questão da disciplina”*

Para o(a) Ind_06, o destaque foi para lealdade, conforme se observa da seguinte passagem:

- *“Lealdade para mim. Lealdade é o mais para mim e a lealdade é horizontal e vertical. Não é só eu sempre ser leal com o meu superior, ele tem que ser leal comigo e eu tenho que ser leal com os meus pares. Para mim lealdade definitivamente é algo que.”*



A importância dos valores organizacionais também pode ser apreendida com sua relação a valores externos à organização, conforme exibem os seguintes trechos presente no conteúdo coletado do entrevistado (a) Ind_05.

- *“Se a polícia trocou tiros e matou é porque ela foi levada aquela situação ao extremo, não porque ela chegou matando todo mundo ali à toa a seu direito. Tem a ver com valores.”*

- *“Então, quando você aglomera todo mundo em uma missão, em uma instituição que tem um propósito, um objetivo, uma atividade específica, então a instituição tem que chamar, ensinar e falar, nossos valores são esses, nossos princípios são esses, nossos objetivos são esses, então é fazer isso ficar vivo na instituição o tempo todo, esses valores têm que estar vivos no nosso dia a dia, nas nossas atividades.*

- *“A instituição é que tem que trabalhar isso nos seus quadros, porque são valores que a gente traz de fora para dentro, eu acho que sim, a gente traz de fora para dentro, então se lá fora nós temos uma sociedade dispersa, uma sociedade que tem dificuldade de acesso à educação, uma sociedade que ainda tem arraigado alguns preconceitos, uma sociedade preconceituosa, então o que a instituição tem que fazer quando ela traz esses valores para ela? Ela tem que disseminar, ela tem que incrementar, ela tem que conscientizar os seus servidores da importância de exercer esses valores no dia a dia da profissão, o seu lado profissional.”*

Em linhas gerais, a partir das percepções expressadas pelos entrevistado(a)s, não foi possível apreender uma aderência maior dos entrevistados aos valores organizacionais da Polícia Federal do que aquela dispensada a preceitos normativos já existentes.

Neste sentido, é constatável que, com exceção da coragem, os demais valores se encontram presentes em preceitos normativo dispostos, por exemplo, na Constituição brasileira de 1988⁴⁸ e em leis como a Lei 8.112/91⁴⁹.

Essa aderência ou ausência dela, contudo, não se nos afigura como um problema para organização. Pensar o contrário seria o mesmo que problematizar quanto à importância ou não de princípios ou outros preceitos deontológicos que regem condutas de pessoas e, em especial, de agentes públicos.

Por outro lado, a ampliação deste rol de valores organizacionais poderia ser considerada uma opção para a Polícia Federal. Outros valores alinhados com sua

⁴⁸ Idem

⁴⁹ Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm >, recuperado em 04/01/2020.



identidade, poderiam possibilitar à Polícia Federal operar de maneira mais particular e de incentivar comportamentos específicos dos membros dessa organização, conforme sugerido por Bourne et al. (2019).

Por fim, é digno de nota, que informações acerca do método utilizado para definição dos valores organizacionais da PF foram buscadas junto à Polícia Federal. Essa iniciativa foi tomada por meio do requerimento (SEI 08850006462201950), realizado perante o sistema eletrônico de informação ao cidadão-ESIC, sistema que instrumentaliza pedidos com base na Lei de Acesso à Informação. Porém, não houve sucesso na iniciativa de conhecimento.

3.4.3.3.2. CATEGORIA – LIDERANÇA/CHEFIA

Em relação categoria *liderança/chefia*, tomou-se como referência o item (a), que indagou: “*O que é preciso para ser chefe na polícia federal?*” e o item (b), que indagou: “*Chefe possui gênero?*”. Estes itens foram usados como pontos de partida para colheita da percepção dos entrevistados quanto aos requisitos para ser chefe, bem como quanto à influência do gênero como requisito para ocupação de cargo de chefia na PF.

Sobre liderança e chefia, preliminarmente, vale o destaque dado pelo(a) entrevistado(a) Ind_06, ao estremar sentidos,

“Nós ainda temos uma dificuldade que ainda acontece, mas eu acho que é uma questão de mudança na cultura e mudar a cultura leva tempo, de pessoas que viram chefes, mas não sabem liderar equipes, certo?”

O contexto do uso das formas confiança, capacidade, comprometimento, credibilidade e informação também revela a associação desses conteúdos a requisitos para a seleção de ocupantes de cargos de chefia, conforme se verifica.

- Confiança:

Ind_05 – “Confiança e confiança você tem em que você conhece ou conhece pelo menos o trabalho ou tem boas referências e lógico, quando você vai convidar alguém para a sua equipe, você quer saber como essa pessoa trabalha”



Ind_05 – “me conheciam e tinham informações a respeito da maneira como eu trabalhava e elas tinham confiança em me chamar para trabalhar com elas para formar uma equipe. Equipe é isso, confiança, credibilidade e trabalho.”

Ind_06 – “de pessoas que viram chefes, mas não sabem liderar equipes, certo? Eu acho que isso é mais nocivo na minha opinião e por isso, voltando a questão da confiança, por isso que eu vou falar”

- Capacidade:

Ind_04 - Claro que o trabalho ali é sempre em equipe, mas ela tem que ter a capacidade de ser virar sozinha como qualquer outro ali dentro.

Ind_03 - o conhecimento do currículo das pessoas, mesmo antes da polícia, para também se verificar a capacidade que elas têm de comandar equipes e de chefiar grupos, né”

- Comprometimento

Ind_04 – “fazer com que a sua equipe acredite em você e no trabalho que ela desenvolve vem todo a reboque desse atributo principal que para mim é o comprometimento”

Ind_04 – “então o comprometimento é fundamental e eu acho que todo o resto, enfim, a liderança que você porventura consiga exercer sobre a sua equipe”

- Credibilidade

Ind_05 – “me conheciam e tinham informações a respeito da maneira como eu trabalhava e elas tinham confiança em me chamar para trabalhar com elas para formar uma equipe. Equipe é isso, confiança, credibilidade e trabalho.”

Ind_05 – “para você exercer a sua chefia perante os seus chefiados e ter credibilidade com eles para tomar o barco, porque se você não for comprometido você também não vai ter uma equipe comprometida e se você não tiver uma equipe comprometida você não vai ter bons resultados”

- Informação (informações positivas sobre o candidato)

Ind_05 – “Eu acredito que os convites que me foram feitos ao longo da minha vida profissional, foram porque as pessoas que me convidaram tinham informações”

Ind_05 – “me conheciam e tinham informações a respeito da maneira como eu trabalhava e elas tinham confiança em me chamar para trabalhar com elas para formar uma equipe.”



3.4.3.3.3. CATEGORIA – IGUALDADE/EQUIDADE

Para a categoria *igualdade/equidade* de oportunidades de mulheres na PF, na qual, por conveniência, os dois termos são utilizados de forma intercambiável, foi utilizado como substrato de análise as respostas dos entrevistados fornecidas a partir das indagações constantes dos itens (c), (d), (e), (g) e (h). O item (c) indagou: “*Na sua opinião, existe igualdade de oportunidades para homens e mulheres ocuparem cargos de chefia na Polícia Federal?*”; o item (d) indagou: “*O que é preciso para haver uma maior equidade de oportunidades para homens e mulheres na PF?*”; o item (e) indagou: “*Por qual ou quais motivos a PF ainda não teve uma Diretora-Geral?*”; o item (g) indagou: “*A PF oferece oportunidades iguais de capacitação para homens e mulheres?*”; e o item (h) indagou: “*Se houver um cargo vago de direção, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres serão iguais?*”.

Neste sentido, foi possível constatar posições favoráveis e desfavoráveis, quanto à percepção de igualdade/equidade de oportunidades dada a mulheres na PF, seja pela perspectiva de assunção de cargos comissionados, seja pela perspectiva de treinamento ou capacitação.

Em relação à ocupação de cargos comissionados, exemplos de posições favoráveis são encontradas nos seguintes conteúdos:

Ind_02 – “*Acredito que sim. O que talvez tenha, o que talvez nós não tenhamos uma diretora-geral mulher, até o momento.*”

Ind_04 – “*Eu acho que igualdade de oportunidades, eu acredito que sim. Eu, sinceramente, não vejo essa discriminação.*”

Ind_06 – “*Sinceramente? Eu acho que sim, eu acho que sim. Para as mulheres que não negam fogo tem. Agora, a gente tem que ver a questão de proporcionalidade, sempre tem que ver.*”

Exemplos de posições desfavoráveis, por outro lado, também foram presentes:

Ind_01 – “*Não, hoje em dia ainda não, com essa cultura que a gente tem não ajuda. Aí é tanto da mulher, como do homem, a cultura é de ambos, não*”

Ind_05 – “*Agora, realmente, voltando aqui ao seu questionamento, quando você olha essa estatística aqui, realmente a mulher não está tendo a mesma oportunidade do que o homem.*”



Ind_03 – *“É difícil afirmar, eu acho que, assim, em alguns momentos há aquela onda de valorização das mulheres, ou seja, hoje, e algum tempo atrás, houve a indicação de muitas mulheres para cargos de superintendentes. Foi mais ou menos o movimento. É, eu vejo como uma onda, porque não era uma coisa que era costume ter uma proporção grande como há um pouco tempo houve.”*

Em relação à igualdade/equidade de oportunidades em treinamentos e capacitações, também não foi encontrada posição uniforme entre os entrevistados. Alguns deles (as), deram indicativos de uma diferenciação de sentidos entre igualdade e equidade e, a partir disso, um direcionamento, por meio de ações concretas, que aponta para uma gestão da diversidade.

Ind_03 – *“Eu acredito que sim, os processos de capacitação muitas vezes dependem da iniciativa do servidor e em alguns casos de escolha da própria*

Ind_04 – *“Sem dúvida, acho. Acho, porque a oportunidade da pessoa se capacitar é ela que tem que criar, as oportunidades estão ali, você pega se você quiser.”*

Ind_05 – *“Já melhoramos muito, mas precisamos melhorar mais.”*

Ind_05 – *“Eu vi a polícia melhorar no aspecto da formação, da capacitação, da igualdade em relação às mulheres, apesar desses números, mas o número de mulheres foi aumentando nos concursos”*

Ind_06 - *“Sim, eu acho que sim e inclusive. Eu acho que sim, é para quem quer e inclusive algumas coisas que são aparentemente naturais das mulheres.”*

Ind_06 – *“foram feitas pequenas adaptações, foram feitas algumas adaptações. Você tem menos força? Faça assim, faça assim e não precisava fazer nada para você aqui assim, para você aqui assado, ele estava fazendo só para mulheres. Então, tem um curso de tiro, armamento e tiro feminino, considerando que mulher usa saia, considerando que a roupa feminina é diferente, certo?”*

Ind_02 – *“Sim, com cursos específicos para as mulheres na parte de defesa pessoal, o uso do coldre, por exemplo, o uso do coldre na mulher não é igual no do homem, pela vestimenta.”*

Ind_02 – *“Mas, assim, a gente tem cursos específicos para as mulheres na medida da sua desigualdade. Hoje, nós temos.”*

Ind_02 – *“Claro, ideia de diversidade. É, respeitar a gestante, respeitar a lactante, ter equipamentos de proteção individuais próprios, ter um ambiente que não aceite o assédio sexual, a gente está trabalhando as diferenças e trazendo para ao conceito de igualdade, de tratar desigualmente os desiguais na medida da sua desigualdade”*



Os entrevistados apontaram a cultura, a falta de pessoal e questões relacionados com a família como fatores que influenciam a desigualdade matemática na ocupação de cargos comissionados na PF. Questão cultural:

Ind_01 - “Eu acho que é cultural, eu acho que é cultural. Eu acho que também é o seguinte o que acontece na realidade, eu acho que não existe tanto critério na Polícia Federal, como um todo, tanto para homem, quanto para mulher, não existe uma trilha funcional.”

Ind_01 – “Mas se eu ficar dependendo só do fator subjetivo do outro escolher entre eu e um colega, aí a questão até cultural muitas vezes vai, como se diz, prejudicando a mulher.”

Ind_02 – “Olha, uma barreira simbólica de que polícia é atividade para homem, de que polícia exerce uma atividade violenta e que talvez seja incompatível com a natureza feminina. São mitos, eu atribuo a esses mitos o fato de você ter mais da metade da população feminina e você não ter essa reprodução.”

Ind_05 – “É a reprodução disso, porque aquele pai, aquele irmão, aquele marido é um colega de trabalho, ele é um chefe e esse chefe vai refletir no que ele aprendeu em casa.”

Questões temporais e de contingente de mulheres na força de trabalho da PF

Ind_02 – “as igualdades caminham em uma temporalidade que na medida em que se vai alcançado os últimos degraus, a pessoa, naturalmente, também está completando o tempo de aposentadoria”.

Ind_02 – “a gente retirou da mulher os últimos cinco anos de máxima experiência, então eu vi algumas dezenas de mulheres que estejam em um degrau, um patamar de degrau ali, já de estar em um nível de ocupação de superintendências e de diretorias e a gente desde 2015 para cá, a gente teve uma perda de uma safra de mulheres que estavam em um estágio final.”

Ind_02 – “Mas aí a gente perdeu uma geração de mulheres. É fato e com isso a gente teve uma janela entre 2015 e 2019 que uma safra de mulheres no ápice da sua experiência profissional, por motivos naturais da pessoa completar o requisito da aposentadoria, não ter necessidade de permanecer na ativa, até porque as regras mudam e ninguém vai exigir algo diferente.”

Ind_03 – “Então, eu acredito que primeiro pelo fato dessa proporção do número de mulheres ser menor, mas também, sem dúvida, pela sociedade mais masculina e muitas vezes machista que nós temos.”

Ind_04 – “A gente tem que partir também que o universo de policiais masculinos, delegados, estamos falando de dirigentes, delegados ou agentes que estejam em cargos de chefia, o número é muito maior do que mulheres, eu nem sei qual é essa relação, mas eu tenho certeza que o número é muito maior, então o próprio universo.”



Ind_03 – “Então, na verdade o que eu penso é o seguinte, a equidade vai se dar quando a proporção de mulheres em cargos de chefia seja, mais ou menos, igual a proporcionalidade de mulheres no quadro, por que?”

Questões relativas ao papel social da mulher também foram retratada em falas relacionadas com a educação e outras referências.

Ind_05 – “ao longo do tempo, mas as mulheres eram criadas para exercer determinadas atividades e outras nem pensar, essas são só o homem que pode, isso acontecia, acontece, só que isso tem mudado ao longo do tempo, isso é educação, isso depende de educação.”

Ind_05 – “Mas eu acredito que essa realidade que a mulher enfrenta, seja em qual área for e qual profissão for, o fato está muito arraigado à educação, a um processo educativo, a ter acesso ao conhecimento, a se preparar, a ter consciência que você pode sim, de que a carreira policial, por exemplo, é interessante, conhecer isso, saber que isso é possível, que é interessante, que é uma atividade interessante, motivante”.

Ind_02 – “Você tem mulheres também que têm a relação familiar que impede ela de ser movimentada na federação. Então, assim, ela atingiu uma determinada lotação, não é qualquer policial, homem ou mulher, que está disponível para, olha, eu já comprei o meu apartamento aqui, por que vai me levar para sair daqui de Uberlândia, triângulo mineiro, para ir lá para Manaus? Já estou em casa, já tenho a minha vida estabelecida, isso acontece com homens e mulheres.”

Ind_05 – “Em relação às outras mulheres eu acho que existem várias circunstâncias que a gente tem que observar, eu mesma tive oportunidade de convidar mulheres para a minha equipe e elas não aceitaram, porque naquele momento da vida delas, elas estavam, tinham a vida profissional e tinham particularidades na vida pessoal como a questão da maternidade. Então, muitas vezes eu convidei colegas para poderem assumir chefias e elas agradeceram e disseram, nesse momento eu estou grávida, nesse momento eu estou com filho pequeno, nesse momento eu estou com a minha mãe doente, nesse momento eu estou com o meu marido com dificuldades, eu preciso mudar daqui para outro lugar, então não dá.”

Ind_05 – “Quando o homem é casado, ele geralmente deixa para a mulher e a mulher no Brasil, na sociedade como um todo, é a mulher que assume essa função da maternidade, do acolhimento, do acompanhamento e o homem nem tanto, embora isso esteja mudando, mas o homem não deixa de assumir uma chefia porque a mulher está grávida, o homem não deixa de assumir uma chefia porque o filho dele recém-nasceu, o homem não deixa de assumir uma chefia porque está amamentando.”

Ind_05 – “Não sei te dizer qual seria a porcentagem, mas existem essas dificuldades para a mulher, que não existem para o homem, muitas vezes as mulheres são convidadas e declinam, isso aconteceu comigo, a colega declinar por essas circunstâncias que são vividas só por elas, só pela mulher.”



A proporção do número de mulheres, em relação ao número homens, em várias ocasiões, foi utilizado como fator imediato para justificar a desigualdade de ocupações de cargos comissionados do tipo DAS. De forma mediata, a falta de interesse de mulheres na carreira policial foi apontada como um outro fator influenciador desse quadro, como se vê dos seguintes trechos.

Ind_02 – “A questão numérica da mulher, você vai ter a cada 10 possíveis superintendentes, o natural é que tenham oito homens que possam ser escolhidos entre DREX, DRCOR, corregedores, para cada duas mulheres, que é a reprodução dos números aqui dentro”

Ind_02 – “Não tem, não tem, vamos lá, só para ficar claro, não tem nenhum tipo de régua para mensurar essa proporção, desconheço essa régua. Eu atribuo essa proporção a um comportamento natural, matemático, não a uma imposição, pronto, já conseguimos alcançar o número de 18 por cento, então pronto, não vamos dar mais satisfação a ninguém, não existe essa necessidade de dar uma satisfação para um determinado cliente dessa mensagem.”

Ind_04 – “A gente tem que partir também que o universo de policiais masculinos, delegados, estamos falando de dirigentes, delegados ou agentes que estejam em cargos de chefia, o número é muito maior do que mulheres, eu nem sei qual é essa relação, mas eu tenho certeza que o número é muito maior, então o próprio universo”

Ind_04 – “Aí é uma questão de estatística, é estatística, porque se nós temos 87 por cento de homens, a chance de um homem assumir é muito maior do que uma mulher”

Ind_03 – “Então, na verdade o que eu penso é o seguinte, a equidade vai se dar quando a proporção de mulheres em cargos de chefia seja, mais ou menos, igual a proporcionalidade de mulheres no quadro, por que?”

Ind_02 – “Embora nem todas as mulheres universitárias estejam casadas, mas assim, de certo modo três mulheres a cada cinco, no grupo de 10, deixam de fazer o concurso da Polícia Federal, mesmo tendo o regime previdenciário igual. Mas essa vivência nacional encontra um gargalo que entra em choque com essa questão familiar na forma como a mulher é tratada dentro das famílias pelos homens”

Ind_03 – “Mas o que eu entendo que seria razoável é que se tem 50 por cento da população, o normal seria ter, mais ou menos, cinquenta por cento em qualquer camada da sociedade. 20 por cento, não se reflete, mas por aquilo que eu falei, não se reflete porque desde as inscrições do concurso ela já não tem interesse em participar. Isso é volitivo, eu não posso obrigar ninguém a fazer concursos, né? Independente de gênero, de raça, de qualquer coisa, eu não posso obrigar. Sim, elas teriam que procurar mais, até porque assim, o que se vem vendo nos concursos é que as mulheres na maioria dos concursos ela estão levando o maior número de vagas em outros concursos. Isso não se reflete na polícia, porque elas não têm interesse em fazer o que concurso, porque eu acredito que se



tivesse um maior número de mulheres interessadas em fazer o concurso, elas poderiam levar até mais do que a metade das vagas.”

Ind_03 – “Então, se elas não têm interesse, que é uma coisa que depende de vocação, de uma série de coisas, não tem como mudar essa proporção e quando essa proporção chega aqui dentro, já com os servidores, eu acredito que a equidade vai se dar quando você tiver a proporção de cargos com relação ao número de pessoas no quadro.”

Ind_06 - Eu acho que sim, no entanto, temos, eu sempre tenho que considerar, quando eu vejo eu acabo justificando em uma questão de proporcionalidade. Eu sempre penso assim, tem menos mulheres do que homens. Se houvesse mais mulheres eu acho que naturalmente haveria mais.

As ideias de mérito, competência, trilha funcional e lealdade, também frequentaram os discursos dos entrevistados, em várias oportunidades, conforme é possível extrair dos trechos seguintes. Esses elementos foram considerados por alguns entrevistados como pertinentes e relevantes para escolha de ocupantes de cargos de confiança.

Ind_01 – “a policia, eu acho que ela não tem essa questão mesmo, como que é? Está me faltando a palavra, é meritocracia e não tem essa questão da trilha funcional, que eu acho muito importante. Então, no momento que ela começar a ter, eu acho que as pessoas vão pelo esforço, vão chegar ali, tanto a mulher quanto o homem. Isso vai depender muito mais de uma dedicação da própria pessoa, independente do que for”

“Ind_01 - Elas vão chegar ali naquele local, ou seja, vão ficar no mesmo patamar, vão concorrer àquela vaga de chefia, aí sim, aí no caso claro que a questão da confiança é relevante sim, mas vão começar a ter uma questão até mais justa, né? E aí eu acho que a mulher não vai perder tanto para o homem não.”

“Ind_01 - Tudo isso já vai ajudar bastante, por que? Porque se eu não tenho essa trilha funcional, eu vou depender daquelas oportunidades que me dão. Quer dizer, se eu não tiver oportunidade, o que acontece?”

Ind_04 – “Então, assim, o que manda é a competência independente de sexo, independente de sexo.”

Ind_04 – “Deixar um pouco de lado as amizades, que muitas vezes são utilizadas para assunção de cargos e respeitar mais o histórico da pessoa no que diz respeito ao currículo, a capacitação dessa pessoa para assumir determinados cargos e eu vejo isso por aí.”

Ind_04 – “Então, é você prestigiar a meritocracia, prestigiar a capacitação, a preparação para o cargo. Não existe em nenhum lugar no mundo outra forma de render mais, qualquer equipe renderá mais se o chefe da equipe for preparado para aquilo. São, sem dúvida, eu não tenho menor dúvida disso.”



Ind_06 – “Eu acho que há, eu acho que há, eu acho que há, a questão é você se colocar no lugar do páreo, você se colocar no páreo. Determinadas funções têm determinados requisitos, aqueles que preencherem, alguns deles, disponibilidade, eu olho ao meu redor e eu vejo tantas mulheres em posições tão importantes.”

Ind_06 – “É a origem da pessoa, a confiança que ele tem, seja lá porque razões, porque eu trabalhei com você lá nos idos de 1900 e me esqueci e esses laços de confiança e lealdade foram se estabelecendo, na minha opinião, foram se estabelecendo e se fortalecendo ao longo dos anos, independente de quem for.”

3.4.3.3.4. CATEGORIA – FINALIDADE DA PF

A categoria *Finalidade da PF* tomou como referência o item (i), que teve a seguinte redação “*Para que serve a Polícia?*”. A inclusão deste item é justificada com a necessidade de coletar percepções acerca do conhecimento do espaço organizacional, por meio de sentidos relacionados a sua existência e finalidade como organização pública. Além disso, buscou-se compreender caminhos e decisões tomadas com reflexo em sua força de trabalho.

Do exame dos conteúdos das entrevistas, de uma maneira geral, é possível identificar na fala dos entrevistados uma afetação da polícia à sociedade, bem como a identificação de sentidos como controle, cuidado, manutenção da ordem, instrumento. Esses conteúdos exalam uma forte expressão formal, ao reproduzirem conteúdos presentes em fórmulas prescritivas voltados para a Segurança Pública. Exemplo disso é encontrado na Constituição federal brasileira de 1988 (do Brasil, 1988), no capítulo dedicado à Segurança Pública, onde podem ser colhidas, por exemplo, as funções de prevenção e repressão a crimes atreladas à Polícia Federal.

Neste sentido, foram destacados os seguintes trechos:

Ind_01 - “cuidar da sociedade, para prestar serviço ao cidadão, para proteger as pessoas, para tentar minimizar a impunidade que existe nesse país”

Ind_02 - “Ela tem uma função de manutenção da ordem jurídica, social e política por meio da prevenção e repressão a crimes”



- Ind_04 - *“O sentido da polícia é promover a segurança e em consequência o bem da sociedade, não tem outra função”*
- Ind_05 - *“Para sustentação da sociedade”*
- Ind_06 - *“a função da polícia é garantir a ordem social, para mim acima de tudo, garantir a ordem social e aí incluído”*

De outro lado, também foram identificados outros sentidos, que relacionam a polícia com o “bem”, como categoria valorativa positiva e também como representação de barreira para separar diferenças.

Neste sentido, são trazidos os seguintes trechos:

- Ind_02 - *“A polícia serve para o bem, na realidade, ela tem que servir para o bem, para o bem das pessoas e aí o bem das pessoas que estão fora e o bem das pessoas que estão dentro também”*
- Ind_03 - *“A polícia serve de muro para separar essas diferenças.”*

4. RESULTADOS

A presente pesquisa teve objetivo geral testar, empiricamente, que relações poderão ser estabelecidas entre a percepção de justiça organizacional, considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual, e a importância atribuída aos valores organizacionais da PF, predizendo a percepção de oportunidades de ascensão profissional na Polícia Federal.

A satisfação deste objetivo geral foi perseguida, de modo mais intenso, por meio da aplicação de um *survey*, cujos detalhes sobre sua confecção, aplicação e evidência de validade foram exibidos no Capítulo de Método.

Desse questionário, conforme exibiram os resultados apurados, somente foi possível identificar relação de predição entre as variáveis formadas pelos dois fatores extraídos da escala de EQUIDADE, fator 1 (Percepção de Ocupação Igualitária) e fator 2 (Formalização da Igualdade). Ambos apresentaram relação de predição com a variável independente formada pelo fator 3 da escala de JUSTIÇA, representada, neste trabalho, pela dimensão Justiça Processual ou Procedimental.

Com efeito, o Modelo Empírico para variável Percepção de Ocupação Igualitária, cuja sumarização foi apresentada em detalhes na subseção 3.4.2.11, encontrou explicação de 25,8% (*R Quadrado Ajustado* de 0,258), baseado na relação de predição estabelecida com a variável independente, Percepção de Justiça Processual ou Procedimental, conforme significância estatística apurada.

Já o Modelo Empírico para variável Percepção de Formalização da Igualdade, cuja sumarização foi apresentada em detalhes na subseção 3.4.2.11, encontrou explicação de 18,3% (*R Quadrado Ajustado* de 0,183), também baseado na relação de predição estabelecida com a variável independente, Percepção de Justiça Processual ou Procedimental, conforme significância estatística apurada.

Portanto, as relações e os valores de predição apurados foram significativos, do ponto de vista estatístico, uma vez considerada a inserção da pesquisa no campo das Ciências Sociais, cujos fenômenos são desafiados pela multidimensionalidade.

Os resultados encontrados, por sua vez, além de proporcionarem, de modo científico, explicação parcial para o fenômeno estudado, desafiam novas pesquisas, de forma a colmatar os espaços deixados sem explicação.

Em relação aos objetivos específicos, em especial, ao primeiro deles, que é voltado para apresentar evidências de validade interna da escala sobre percepção de oportunidades de ascensão profissional, remetemos novamente ao Capítulo Método, onde foram exibidas evidências satisfatórias de validade interna da escala sobre percepção de oportunidades de ascensão profissional na Polícia Federal.

Em relação ao objetivo específico de descrever percepções coletadas sobre justiça organizacional (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual), remetemos aos quadros constantes das subseções, 3.4.2.6., 3.4.2.7., 3.4.2.8. e 3.4.2.9., que foram dedicadas à exibição das estatísticas descritivas sobre as variáveis formadas a partir de cada escala usada na pesquisa.

Por outro lado, ainda como resposta de satisfação a este objetivo, também são invocadas os resultados apontados para a satisfação do objetivo geral, ao serem apontados resultados positivos de relação de predição, bem como resultados negativos de predição, para a variável independente *Justiça Organizacional*, que deu ensejo, nos modelos empíricos testados, à variáveis *Justiça Distributiva*, *Justiça Interacional* e *Justiça Processual ou Procedimental*.

Quanto ao objetivo de descrição da importância atribuída aos valores organizacionais da Polícia Federal junto a servidores da Polícia Federal, resposta a este objetivo pode ser apontada, a partir de um ponto de vista quantitativo, nas estatísticas descritivas coletadas já mencionadas, bem como de um ponto de vista qualitativo, na análise de conteúdo realizada a partir de entrevistas realizadas com gestores da organização sob estudo.

Em relação ao conteúdo à estatístico, remetemos à subseção 3.4.2.7., que foi dedicada à exibição das estatísticas descritivas da variável independente Valores da Polícia. Além disso, da análise individual de cada um dos valores, conforme exibido pela Tabela 19, pode ser constatado pelas cargas fatoriais encontradas para o fator único da variável Valores e também pelas estatísticas descritivas (cf. 3.4.2.8.) uma inversão

hierárquica dos valores organizacionais da PF, tomando por base a ordem estabelecida em seu Mapa Estratégico. Neste sentido, foi destacado o valor *Ética e probidade* com aquele de maior valor hierárquico e o valor *Coragem*, como o de menor valor hierárquico.

Sob um aspecto qualitativo, foi destacado pela análise de conteúdo (3.4.3.3.1.) uma aderência aos valores organizacionais da PF, nem maior, nem menor àquela reservada a preceitos normativos existentes e que prescrevem princípios e deveres aos servidores públicos em geral. Foi observado, ainda, com exceção do valor coragem, que os demais valores reproduzem preceitos valorativos já existentes.

Sobre o objetivo de descrever percepções sobre oportunidades de ascensão profissional de mulheres a cargos diretivos junto a servidores da Polícia Federal, este objetivo foi alcançado a partir de duas análises distintas. A primeira delas de forte teor estatístico, realizada com ou auxílio software IRAMUTEQ, para onde remetemos aos achados encontrados na subseção 3.4.3.2. e a segunda a partir da análise de conteúdo realizada por meio das categorias textuais: Liderança/Chefia (3.4.3.3.2.) e Igualdade/Equidade (3.4.3.3.4.).

Em relação aos resultados estatísticos da análise textual propiciada pelo IRAMUTEQ, foi possível identificar, no *corpus* textual formado pelo conteúdo das seis entrevistas realizadas, a formação de dois fatores distintos, um com uma carga de 53,91482% de elementos textuais, presente no *corpus* examinado, e um outro com uma carga de 46,08518%.

No primeiro fator, foi possível verificar que o mesmo compreendeu completamente a classe 1, que foi permeada por elementos textuais relacionados com a profissão e, porquanto, denominado *questões profissionais*, e apenas parcialmente a classe 2, que foi representada por elementos ligados à *ascensão profissional*. Esse resultado, conforme já destacado, sugeriu a presença de uma maior correlação do discurso dos entrevistados entre questões profissionais e ascensão profissional.

Em relação ao fator 2, foi verificado que o mesmo compreendeu toda a classe 3, que compreendida por elementos textuais representativos ou relacionados à família, ao que, em razão disso, foi classificado como *questões familiares*. Este fator também

partilhou, parcialmente, a classe 2, que é, como dito anteriormente, representativa da *ascensão profissional*.

A análise de conteúdo realizada a partir das categorias Liderança/Chefia (3.4.3.3.2.) e Igualdade/Equidade (3.4.3.3.3.) também ofertou contributos para o atingimento do objetivo de descrição de percepções sobre oportunidades de ascensão profissional de mulheres a cargos diretivos junto a servidores da Polícia Federal.

Com efeito, em relação à primeira categoria de análise, foram colhidas percepções que estremaram os sentidos de liderança e chefia, fazendo distinção entre ambos, e associaram confiança, capacidade, comprometimento, credibilidade à ocupação de cargos de chefia.

Já em relação à segunda categoria, não foi encontrada posição uniforme quanto a percepções sobre igualdade de oportunidades na ocupação de cargos da administração superior, nem em relação a treinamento e capacitações. Fatores como cultura, falta de pessoal, papel social da mulher, falta de interesse de mulheres na carreira policial e questões relacionadas com a família, foram apontados como influenciadores de uma desigualdade matemática na ocupação de cargos comissionados na PF.

Por fim, em relação ao último objetivo específico, que se volta para testar efeitos preditivos entre percepção de justiça organizacional e a importância atribuída aos valores da PF, com relação à percepção de oportunidades de ascensão profissional junto a servidores da Polícia Federal, este objetivo específico se encarta e se aproxima do objetivo geral. Com efeito, a partir dos dados colhidos nesta pesquisa, não foi possível identificar relação de predição entre importância atribuída aos valores da PF com relação à percepção de oportunidades de ascensão profissional junto a servidores da Polícia Federal.

De outro lado, em relação à percepção de *Justiça Organizacional*, foi identificada relação de predição entre a percepção de *Justiça Procedimental* e a percepção de *Oportunidades de Ascensão Profissional* junto a servidores da Polícia Federal, conforme detalhado pelos índices psicométricos exibidos anteriormente.

Nada obstante os resultados exibidos, passa-se à discussão, na seção seguinte, dos achados da pesquisa e, sem seguida, as considerações finais.

4.1. DISCUSSÃO

Segundo Chibeni (2010), na ciência, tradicionalmente identificam-se dois grandes objetivos: prever e explicar os fenômenos naturais, fundamentando-se o enfoque empirista, em última instância, na tese de que o conhecimento científico deve se fundamentar na experiência.

Por outro lado, conhecida, fundamentalmente, por sua forte crítica ao materialismo, a filosofia de George Berkeley (1685-1753) fincou suas bases na refutação do ceticismo e do ateísmo. Seu conjunto de teses básicas está contido no princípio *esse est percipi vel percipere* (*ser é ser percebido ou perceber*) (Manzo, 2004). A adesão de Berkeley ao empirismo em sua versão mais pura, por sua vez, fundamentava-se na perspectiva de que “*nada além de ideias é perceptível*” (Chibeni, 2010).

Saindo do campo filosófico, onde, registre-se, nem de longe se ousou penetrar na profundidade da Filosofia Berkeley e seus estudos sobre Ciência do Conhecimento e Epistemologia, passamos de forma rápida também pelo campo científico da neurociência.

Neste espaço do conhecimento encontramos a advertência de Schiffman (2005), que nem sempre o mundo criado pelos sentidos corresponde à realidade física, sendo possível que apreensões distorcidas gerem erros e distorções sistemáticas, afetando, assim, a representação do mundo.

Para este autor, a percepção está ligada a um aspecto mais qualitativo, no qual os desdobramentos dos processos psicológicos são levados em consideração e em que a mente humana é capaz de compor relacionamentos a partir dos contextos, julgamentos, experiência passada e memória para criar um processo e ancoragem em torno do represamento do estímulo.

Em mais um salto, encontramos na literatura de Saramago (1995) em seu festejado *Ensaio sobre a cegueira* mais uma reflexão sobre a percepção e os sentidos, onde a presença (ou ausência) deles no faz olhar para dentro de nós mesmos para podermos enxergar o que realmente somos e não o que parecemos ser. Neste sentido, o poeta luso inaugura sua obra afirmando o seguinte: “*Se podes olhar, vê. Se podes ver, repara.*”



Como pode ser constatado por uma incursão apenas superficial em três campos distintos do conhecimento, este trabalho deu destaque à percepção como meio ou ferramenta importante para enxergarmos o espaço organizacional e, a partir disso, encontrarmos soluções ou caminhos de soluções para questões do dia-a-dia organizacional.

Por outro lado, segundo Hamilton (2006), existe um consenso geral no campo da administração pública de que, no mínimo, os administradores públicos têm a responsabilidade de administrar agências e programas para que a intenção da Constituição seja mantida e os cidadãos possam acessar seus direitos básicos sob a Constituição. Essa responsabilidade conformaria, na concepção de Waldo (1980) uma verdadeira obrigação de defender a democracia e os valores democráticos, os quais estão deitados na Constituição.

O senso de concretude que toca a democracia atual é destacado por Box (2015), quando afirma que hoje, para muitas pessoas, mais do que uma simples abstração tratada nos cursos de ciência política, a democracia conforma um ideal valorizado que pode ser ameaçado por forças de fora ou de dentro.

Portanto, um interesse acadêmico de investigar igualdade ou equidade de oportunidade em uma organização policial vai ao encontro e ao anseio de democracia em um espaço organizacional, que é formado, sobretudo, por pessoas.

Por outro lado, antes mesmo de adentrarmos na discussão, é preciso assentar que esta pesquisa, embora utilize o diagnóstico organizacional como meio de análise dos fenômenos organizacionais estudados, não se volta, em nenhum momento, para a avaliação de gestões e de gestores. Portanto, as conclusões a que chegadas possuem caráter impessoal.

Um outro importante dado propedêutico a ser destacado diz com as características do estudo profissional aplicado a uma instituição pública, como a Polícia Federal, que integra a burocracia do Estado brasileiro. Sua natureza pública a aloca no campo administrativo público, que é regido por regras e princípios, que no campo doutrinário, acomoda-a no que é denominado de *regime administrativo*.

Uma consequência disso é que o seu modo de agir e de se expressar devem se submeter a prescrições legais, cujo dever de observância encontra espécie no denominado

princípio da legalidade. Portanto, ações gerenciais voltadas para a administração de sua força de trabalho, a exemplo do recrutamento de pessoas, transferência e dispensa de pessoal, curvam-se, necessariamente, a comando legais.

Desse modo, esta pesquisa encontrou no espaço científico, que é permeado, por exemplo, pelos campos da cultura organizacional e da gestão, o ambiente de acomodação para as discussões e ancoragem de suas conclusões. Portanto, a prospecção decorrente do diagnóstico se volta para embasar ações futuras, decorrentes de propostas de intervenção e não para syndicar o passado.

Dito isto, já na discussão, primeiramente, faz-se necessário assentar algumas posições teóricas assumidas neste trabalho. A primeira delas diz com o sentido de *Justiça*, por meio do qual, conforme exibido pelos resultados apurados, ao menos por meio de uma de suas dimensões (*Justiça Procedimental*), viu-se entrelaçada por uma relação de predição com um sentido de equidade de oportunidades.

A par do quanto exibido neste trabalho, tem-se, conforme destacado por Crawshaw et al.(2013), que o conceito de *Justiça* aplicado ao contexto laboral, diz respeito ao quanto o indivíduo percebe como justo o contexto organizacional no qual está inserido. Essa percepção, todavia, dá destaque não ao que de fato é justo, mas sim para aquilo que as pessoas acreditam ser justo, como nos adverte Rêgo (2019).

Sobre a importância de *Justiça* no contexto organizacional, foram destacadas as posições assumidas por Pan et al. (2018), que a considera como um indicador universal dos resultados dos funcionários e da organização, ou mesmo indicador do funcionamento eficiente de uma organização e de respeito e orgulho de seus funcionários (Coelho et al., 2017). Enfim, a percepção favorável de *Justiça* é positiva para uma organização. Já a sua baixa percepção, segundo Pedron (2017), pode fazer com que os indivíduos tendam a reagir negativamente.

No espaço teórico tridimensional de *Justiça Organizacional* utilizado neste trabalho de pesquisa, a *Justiça de Procedimental* foi identificada como uma *Justiça* de meio, onde os indivíduos avaliam, ou melhor, percebem-na a partir dos processos de tomada de decisão e na capacidade de terem voz nesse processo.

No contexto da presente pesquisa, o resultado deve ser interpretado à luz do quanto a percepção de equidade de oportunidades profissionais de servidores é influenciada pela percepção dos juízos formados em torno dos processos de escolhas de seus ocupantes.

Sobre a equidade de oportunidades, ao longo da presente pesquisa e também ao longo da história, como relata a literatura, seu sentido foi confundido ou intercambiado com o de igualdade. Porém, neste trabalho foi assumida uma inclinação conceitual que, embora reconheça sua proximidade, estrema os dois conceitos no ponto em que reconhece as diferenças existentes entre as pessoas, as quais não devem ser renunciadas ou omitidas e que realça a necessidade de igualá-las sim, mas em oportunidades.

Passando-se ao largo das críticas existentes em torno da questão, podemos encontrar reminiscências do sentido de equidade no pensamento de Rawls (1992), quando afirma que as desigualdades sociais e econômicas devem satisfazer duas condições: primeiro, elas devem estar ligadas a cargos e posições abertos a todos em condições de justa igualdade de oportunidade; segundo, elas devem beneficiar majoritariamente os membros menos favorecidos da sociedade.

A partir disso, foram interpretados os dados coletados na presente pesquisa, para atender os objetivos específicos traçados, inclusive, o de descrever percepções sobre oportunidades de ascensão profissional junto a servidores da Polícia Federal.

Com efeito, sob um ponto de vista quantitativo, primeiramente, foram invocados os resultados apresentados pelas estatísticas descritivas realizadas sobre as variáveis Percepção de Ocupação Igualitária e Formalização da Igualdade (subseção 3.4.2.6.). Nelas foram comparadas as médias destas variáveis com variáveis sociodemográficas, em especial, com a variável GÊNERO.

Os resultados encontrados identificaram diferença estatística significativa ($p \leq 0,05$), que aponta para médias superiores para os homens em relação aos dois fatores analisados. Estes resultados sugerem, assim, que os homens pertencentes à amostra coletada consideraram que a dimensão gênero possui maior influência na *percepção de ocupação igualitária* e também na *formalização da igualdade*. Este resultado também sugere uma dificuldade maior em se mudar práticas organizacionais (meios e fins) e os valores dos policiais federais, no que se referem às questões de gênero.

Outras espécies de dados coletados em duas fases distintas da pesquisa, também auxiliaram no cumprimento deste objetivo. Com efeito, dos dados secundários reunidos na pesquisa documental, é possível colher um panorama de ocupações de cargos do tipo DAS na Polícia Federal.

Conforme evidenciado pelo substrato teórico reunido nesta pesquisa, a ocupação de espaços profissionais públicos e privados por mulheres se entremeia por diversos temas e suscita diversas questões importantes, por exemplo, sobre representatividade, distribuição de poder nas organizações, gestão da diversidade e igualdade de oportunidades.

Estudos sobre diversidade e distribuição de poder em organizações públicas, utilizando a ocupação de cargos superiores, já foram realizados anteriormente dentro e fora do Brasil. Exemplos brasileiros são trazidos pelas pesquisas: *Gênero, raça e competência de direção no Serviço Público Federal* realizada pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, em 2005 (Morais, 2005); *Mulheres e Homens em Ocupação de DAS na Administração Pública Federal* – Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA, 2012 (Abreu & Meirelles, 2012). Como exemplo externo, podem ser citados Rato, Silva e Anjos (2011) e Esteves (2013).

No caso brasileiro, o Relatório da pesquisa ENAP Gênero, raça e competência de direção no Serviço Público Federal (2005) concluiu, entre outros, que a significativa presença feminina nos escalões inferiores do serviço público federal induz a uma falsa percepção de que é equitativa a distribuição de ocupações de DAS entre homens e mulheres nas estruturas de trabalho.

Essa conclusão toma por base a constatação da proximidade do número de ocupantes homens e mulheres nos níveis inferiores, DAS 1, 2 e 3. Contudo, em relação às ocupações de DAS 4, 5 e 6, o quadro de diferenciação se agoniza, onde estão localizados nichos de importância e poder desta espécie de cargo (Fotenele-Mourão, 2006).

Estes resultados sugerem ao menos dois pontos importantes para a discussão do tema. O primeiro deles diz com a qualidade das ocupações, representada pela espécie do cargo, como fator importante na avaliação da equidade de oportunidades, sob a perspectiva de gênero. O segundo sugere uma perspectiva que agrega ao alcance da equidade de oportunidades outros fatores, além de expressões euclidianas de parte, proporção e razão.

Enfim, no campo dos fenômenos sociais, nem sempre proposições envolvendo razões ou proporções fornecem soluções satisfatórias, do ponto de vista das Ciências Sociais. É dizer, assim, que o alcance de uma equidade de gênero pode não se esgotar simplesmente em resultado matemático, que levem em conta, por exemplo, uma razão ou proporção das categorias de gênero.

Com efeito, os dados estatísticos de ocupação, por gênero, das seis categorias de DAS na Polícia Federal, conforme exibidos na seção dedicada à pesquisa documental realizada, ratificam as conclusões de estudos anteriores, quanto à presença feminina nos níveis mais inferiores de DAS. Porém, os dados de ocupação de DAS na PF, dos últimos dez anos, revelam um predomínio ainda mais intenso de ocupações por homens nesta espécie de cargo, se comparado com a Administração federal em geral.

Na tabela 8, onde são exibidas diferenças casadas de percentuais de ocupação de DAS, por gênero e por ano, na Administração direta federal e na PF, é possível enxergar o tamanho da diferença de ocupações, por gênero, sob duas perspectivas: uma interna, que ressalta a diferença de ocupações de DAS entre homens e mulheres; e uma externa, quando essa diferença é comparada às ocupações, por gênero, na Administração federal.

Com efeito, na Administração federal, a menor diferença registrada ocorreu no ano de 2017, quando o valor da diferença de ocupações de DAS 2, entre homens e mulheres, foi igual a 0. Na PF, a menor diferença registrada ocorreu no ano de 2013, também no grupo de DAS 2, onde as diferenças de ocupações entre homens e mulheres foi de 32,2%. Para as demais categorias de DAS, as menores diferenças de ocupações, por gênero, foram as seguintes: DAS1= 65,6%; DAS3=57,8%; DAS4=60%; DAS5=60%; DAS6=100%.

Este quadro de assimetria, por gênero, de acesso a cargos de poder e tomada de decisão nem sempre é percebido por todos, conforme sugerem o conteúdo das entrevistas colhidas entre gestores de ambos os sexos, sem embargo de reconhecerem os entrevistados o predomínio da presença de homens no espaço policial.

Por outro lado, as entrevistas realizadas revelaram a presença do uso de um argumento de proporção entre o número de ocupações de cargos DAS, por homens e

mulheres, com o número de homens e mulheres que integram a força de trabalho da PF, para justificar o quadro de ocupações desta espécie de cargos.

Em relação a este argumento, é constatável que força de trabalho ativa e de vínculo permanente da Polícia Federal, para o mês de setembro de 2019⁵⁰, incluindo policiais e não-policiais, conforme exibido na Figura 4, foi representada por 82,00% por homens e 18,00% por mulheres e de 87,8% o percentual de homens policiais e de 12,2% o percentual de mulheres policiais federais.

Se considerarmos como referência o quantitativo da força de trabalho da PF formada por policiais e não-policiais e, portanto, os valores de 82,00% de homens e 18,00% por mulheres, para o mês de setembro de 2019, este argumento ganha reforço, ao contemplarmos as diferenças de ocupação de DAS, por gênero, nos seus seis níveis, onde, com exceção do nível de DAS 6, os demais se aproximaram do valor de 64 (82,00 – 18,00), conforme exibido pela Tabela 5.

Com efeito, por este ponto de vista, os ingressos da força de trabalho policial, por gênero, na Polícia Federal, ganham ainda mais relevância, uma vez que, seguindo uma métrica orientada pela proporção, poderia o ingresso conformar mecanismo de regulação da força de trabalho, por gênero, e, por conseguinte, também de ocupação de cargos de poder e de decisão na PF, a exemplo da ocupação de DAS. Novamente, com apelo a um sentido figurativo, poderia se ter no ingresso um mecanismo de segregação de gênero de horizontal.

Apesar disso, medidas como essa poderiam esbarrar na legalidade, ao confrontar regras de seleções públicas, que tomam por base os sistemas de proteção e garantias constitucionais, que vedam a discriminação em razão do sexo⁵¹ e asseguram a igualdade entre homens e mulheres.

⁵⁰ O período considerado foi de setembro de 2009 a setembro de 2019.

⁵¹ Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;



Dos editais dos concursos públicos para cargos policiais da Polícia Federal analisados, quais sejam, os anos de 2012, 2014 e 2018, não se verificam regras que estabeleçam limites de vagas para mulheres, a exemplo de outras instituições policiais⁵².

Sobre a existência de barreira formais, destaca Pivetta (2019), após análise dos processos seletivos para ingresso na Polícia Militar brasileira, que 74% dos estados brasileiros impõem limites máximos na seleção de mulheres, independentemente de sua classificação no concurso.

Por outro lado, no campo da cultura, os sinais de assimetrias de poder no espaço organizacional, apontados pela ocupação de cargos do tipo DAS, não devem ser desprezados e ganham sentido e representação, sejam na percepção de entrevistados, ao apontarem a cultura como fator relevante na apreciação da equidade de oportunidades, seja pela literatura, ao apontar casos de segregação profissional de mulheres.

Neste sentido, o referencial teórico trouxe à lume as metáforas do *software*, *glass ceiling* e *firewall* para a discussão da questão. Na primeira delas, Hofstede (1999) compara a cultura a um *software*, ao afirmar que a cultura é um *software* da mente. Neste sentido, a cultura, cujo centro é ocupado por valores, pode nos levar a fazer ou deixar de fazer coisas dentro e fora do espaço organizacional, que atendam simplesmente a *linhas de programa* estabelecidas em nossa mente, decorrentes, por exemplo, de valores adotados.

Uma eventual resistência à presença de mulheres em uma organização policial, segundo Hofstede (1999), poderia ser explicada por fatores culturais como a não adoção por mulheres de valores dominantes da cultura masculina, não compartilhamento de símbolos, heróis e rituais, e não pela carência de capacidade técnica para o desempenho de funções.

Por outro lado, ainda no campo metafórico, o referencial teórico trouxe as figuras do *Glass Ceiling* (teto de vidro) e do *Firewall* (barreira de fogo), que retratam formas de

[...]

XLI - a lei punirá qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais;

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

[...]

XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;

⁵² Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9713.htm>, recuperado em 04/01/2020.

segregação profissional de mulheres em dois momentos distintos, no ingresso e após sua entrada no ambiente profissional. Assim, a identificação simultânea destas duas barreiras poderia ser denominada de ortogonal, ou seja, em um primeiro momento, horizontal e em um segundo, vertical.

Em relação à ocorrência ou não de *glass ceiling* e *firewall* na Polícia Federal, a resposta a esta questão pode ser encontrada na cultura e no processo histórico, os quais há tempos evidenciam desigualdade de gênero e alimentam, de forma legítima, reivindicações de mulheres por mais *Justiça Organizacional* e *Equidade de Oportunidades* em diversas áreas, entre as quais o espaço organizacional policial não é exceção. Portanto, a baixa ocupação de espaços organizacionais na PF sugere sinais da existência de barreira ortogonal.

Em recente relatório divulgado pela ONU sobre o desenvolvimento humano (UNDP, 2019), afirma-se que o progresso na redução da desigualdade de gênero no século 20 foi notável e muito desse progresso foi comemorado com o Plataforma de Ação de Pequim durante o ano de 1995, na Quarta Conferência Mundial sobre as Mulheres. Porém, o mesmo relatório faz um alerta, quanto ao mundo não estar no caminho certo para alcançar a igualdade de gênero até 2030. Com as tendências atuais, segundo a ONU, levaremos 202 anos para fechar a lacuna de gênero na oportunidade econômica.

Para a ONU/PNUD (2019), a desigualdade de gênero está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento humano e exibe a mesma dinâmica de convergência em capacidades básicas e divergência em capacidades aprimoradas.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esforço desenvolvido no presente trabalho se voltou para ofertar resposta à indagação, se a percepção de *Justiça Organizacional* (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) e a importância atribuída aos valores organizacionais da Polícia Federal predizem a percepção de oportunidades de ascensão profissional junto a servidores da PF?

A resposta a esta pergunta de pesquisa foi encontrada e fundamentada com base em dados científicos, os quais apontaram a existência de relação de predição, a partir da amostra coletada, somente entre *Justiça Procedimental ou Processual* e a *Percepção de Oportunidades*, que foi representada pelas variáveis *Percepção de Ocupação Igualitária* e *Formalização da Igualdade*. Quanto à importância atribuída aos valores organizacionais da Polícia Federal, não foi identificada relação de predição com a percepção de oportunidades de ascensão profissional junto a servidores da PF.

A satisfação deste intento acadêmico, contudo, apesar de ofertar um fechamento para o presente trabalho, não encerra o interesse científico de compreensão de uma organização como a Polícia Federal, que se vê desafiada, por exemplo, pelo tempo e pela complexidade de sua força de trabalho.

É neste sentido, que são apontadas as limitações desta pesquisa e as lacunas deixadas na trajetória percorrida, de modo a vindicar mais estudos para melhor conhecer e contribuir, por exemplo, com sua gestão.

5.1. Limitações da pesquisa

Embora tenham sido empenhados os esforços possíveis para levar a termo este trabalho, limitações circunstanciais ocorreram por razões variadas. Nesta etapa de conclusão da dissertação, a identificação destas limitações pode servir de orientação e estratégia para estudos futuros.



É neste sentido que foram identificadas as seguintes limitações:

- I. O acesso a informações mais detalhadas acerca do método utilizado para definição dos valores organizacionais atuais da PF conformou limitação desta pesquisa, uma vez que seu conhecimento poderia favorecer a uma análise mais aprofundada do tema e seus reflexos sobre as variáveis utilizadas;
- II. Informações mais detalhadas sobre os processos de ingresso de servidores também conformaram limitações a esta pesquisa, forçando a discussões a aspectos culturais;
- III. Informações históricas relativas ao ingresso das primeiras mulheres na Polícia Federal e sua trajetória também foram ausentes e consistiram limites enxergados por esta pesquisa.
- IV. Uso de medidas auto-perceptuais, que pode ter gerado algum tipo de viés nas respostas das pelos participantes (vieses de auto-relato);
- V. Poderiam ter sido utilizadas outras técnicas de levantamento de dados, a exemplo da observação sistemática ou a realização de grupos focais.
- VI. Em relação à amostra, embora tenha sido perseguido um caráter censitário, conforme destacado ao longo da dissertação, limitações técnicas impuseram limites a este fim. A superação destes obstáculos poderia impulsionar o quanto mais próximo o tamanho da amostra, que poderia ter sido maior e mais variável, contando com mais respostas do país inteiro.
- VII. Não foram realizados testes de mediação e moderação das variáveis pessoais e profissionais nos modelos teóricos definidos, de modo a aferir seus efeitos ou influência sobre as variáveis antecedentes e a variável critério.

5.2. Propostas de futuras pesquisas

A Polícia Federal comporta um espaço organizacional amplo, complexo e desafiador de estudos, sob uma perspectiva científica. Na área de gestão de pessoas, este

espaço poderá ser colmatado com pesquisas, por exemplo, que busquem entender o interesse de mulheres pelas carreiras policiais ou mesmo estudos que comparem estilos gerenciais entre homens e mulheres, dentro de um mesmo espaço organizacional, a partir do processo decisório e a influência do gênero neste processo.

No mesmo sentido, afiguram-se pertinentes e importantes também, por exemplo, estudos que busquem entender as origens históricas na determinação dos critérios de ascensão hierárquica diretiva e estudos voltados para a compreensão dos aspectos constantes no *work design* adotado pela Polícia Federal.

5.3. Propostas de intervenção

O Mestrado Profissional é tocado fortemente por um sentido prático e voltado para a compreensão e postulação de soluções para problemas, eventualmente evidenciados pela pesquisa. Após vencida a etapa de diagnóstico, onde se permite conhecer um pouco mais sobre a organização sob estudo, são feitas propostas de intervenção de modo a dar contornos e implicações práticas ao estudo realizado.

No presente caso, os resultados obtidos demonstraram o valor do construto *Justiça Procedimental ou Processual*, que é focada nos meios ou processos para se assegurar justiça. Este sentido aponta um caminho, que encontra ressonância na Política de Gestão de Pessoas da PF, que exalta a *Justiça Organizacional* como preceito a ser perseguido de modo prático, seja no aprimoramento dos processos de escolha na ocupação de cargos comissionados baseados em competências desenvolvidas por servidores independente de seu gênero, seja também por meio de transparência e ativa e passiva deste processo.

O alcance de maior equidade de oportunidades, por sua vez, revolve também ações práticas e diárias voltadas para a gestão da diversidade de gênero, de modo a ser alcançado maior equilíbrio de representatividade, sem, contudo, desconsiderar o valor das diferenças existentes, sejam elas de gênero, cor, idade dentre outras.

Neste sentido, a partir do estudo realizado no presente trabalho, são formuladas as seguintes propostas de intervenção, que tomam por base o estudo científico realizado e tem por finalidade de apenas contribuir com a gestão de pessoas na Polícia Federal. Portanto, seu caráter é meramente opinativo. São elas:

- I. A criação de um painel estatístico na Polícia Federal, que realize a divulgação anual sobre o efetivo de mulheres na Polícia, de modo a permitir e auxiliar a aferição da “*proporção de policiais civis*”, que integra o indicador CMIG 46, “*proporção de policiais mulheres, militares e civis*”, do Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero - CMIG (*Minimum Set of Gender Indicators - MSGI*),
- II. Encampação de proposta junto ao âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, voltada para a criação de um painel estatístico, que realize a divulgação anual do efetivo de mulheres nas polícias militares, policiais civis, polícia federal e polícia rodoviária federal, de modo a permitir a aferição da “*proporção de policiais mulheres, militares e civis*”, que integra o indicador CMIG 46 do Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero - CMIG (*Minimum Set of Gender Indicators - MSGI*);
- III. Prospecção de novos valores organizacionais da Polícia Federal, de modo a ampliar o rol existente, operar de maneira mais particular e de incentivar comportamentos específicos dos membros dessa organização.
- IV. Fixação e divulgação de critérios objetivos mínimos para ocupação de cargos de relevância administrativa, que levem em conta competências, habilidades e quesitos necessários ao desempenho do cargo.



6. REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla. *Estudos de Psicologia*, 7, 19–29.
- Abreu, M. A. A., & Meirelles, R. de L. (2012). *Mulheres e Homens em Ocupação de DAS na Administração Pública Federal*. 1–93.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Afful, I. (2018). The impact of values, bias, culture and leadership on BME under-representation in the police service. *International Journal of Emergency Services*, 7(1), 32–59. <https://doi.org/10.1108/IJES-05-2017-0028>
- Akram, S. (2018). Representative bureaucracy and unconscious bias: Exploring the unconscious dimension of active representation. *Public Administration*, 96(1), 119–133. <https://doi.org/10.1111/padm.12376>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 44(3).
- Armond, L. P. (2017). *Motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional e desempenho humano no trabalho*. Universidade de Brasília - UNB.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. de O. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443–453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (6th ed.). Edição 70.
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From “Glass Ceilings” to “Firewalls” - Different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 612–634. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x>
- Bhattacharya, S., Mohapatra, S., & Bhattacharya, S. (2018). Women Advancing to Leadership Positions: A Qualitative Study of Women Leaders in IT and ITES Sector in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(2), 1–23. <https://doi.org/10.1177/2322093718782756>
- Borges, M. C. (2012). Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão : abordagem constitucionalmente adequada. *Revista TCEMG*, 82(1), 45–54.
- Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2019). Mapping Espoused Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 133–148. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3734-9>
- Box, R. C. (2015). The importance os Democracy for Public Administration. In *Democracy and Public Administration*. London and New York: Routledge.
- BRASIL, I. B. de G. e E. (2018). *Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil - Notas Técnicas*. 27. Retrieved from https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_notas_tecnicas.pdf
- Brink, M. Van Den, & Benschop, Y. (2018). Gender Interventions in the Dutch Police Force : Resistance as a Tool for Change ? Gender Interventions in the Dutch Police Force : Resistance as a Tool for Change ? *Journal of Change Management*, 18(3), 181–197. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1378695>
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X.,



- ... Kirkman, B. L. (2001). Culture and Procedural Justice : The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 315(37), 300–315. <https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1451>
- Caleo, S. (2016). Men's and Women's Justice Violations Are Organizational Justice Rules Gendered? Reactions to Men's and Women's Justice Violations. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1422.
- Camargo, E. J. B. de, Pereira, A. D. S., Grzybovski, D., Lorenzon, A. L. H., & Beltrame, B. (2016). Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.9771/teste01111>
- Cardoso, A., & Hanashiro, D. M. M. (2018). Percepção masculina sobre as barreiras das mulheres executivas. *Revista Pretexto*, 19(1), 73–89. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v19i1.4790>
- Chan, J. (1996). Changing police culture. *British Journal of Criminology*, 36(1), 109–134. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjc.a014061>
- Chibeni, S. S. (2010). Berkeley e o papel das hipóteses na filosofia natural. *Scientiae Studia*, 8(3), 389–419.
- Chizzotti, A. (2018). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. Cortez editora.
- Coelho, A., Virgolino, A., Ribeiro, N., & Weersma, L. (2017). The Impacts of Perceptions of Justice and Organizational Support on Employee Performance: the Moderating Role of Satisfaction with Management, in the Portuguese Context. *XLI ANPAD, 1-4 de Outubro, S. Paulo, Brasil*.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2ªed.)*. New York: Lawrence Erlbaum Pub.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885–904. <https://doi.org/10.1177/0018726713485609>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Da Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos, Goiânia*, 36(1/2), 95–115.
- de Fátima Oliveira, A., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração (USP)*, 39(2), 129–140.
- de Moura-Paula, M. J., & da Silva Ferraz, D. L. (2015). Silêncio organizacional: introdução e crítica. *Cad. EBAPE.BR*, 13(3), 516–529.
- de Oliveira, E. G. (2019). *Comportamentos éticos, justiça e identificação organizacionais: estudo na Advocacia-Geral da União (Universidade Brasília - UnB)*. <https://doi.org/.1037//0033-2909.I26.1.78>
- de Pádua Carrieri, A. (2001). A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 4(1).
- Demirkol, I. C. (2019). Police culture : An empirical appraisal of the phenomenon. *Criminology & Criminal Justice*. <https://doi.org/10.1177/1748895818823832>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public*



- Administration Review*, 75(October), 664–672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>. At do Brasil, L. F. (1988). *Constituição Federal de 1988* (R. dos Tribunais, Ed.). São Paulo.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>
- Ellis, C., & Sonnenfeld, J. A. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 79–109. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330106>
- Esteves, C. M. C. dos S. S. (2013). *A igualdade de oportunidades de gênero na Administração Pública : estudo de caso da integração do gênero feminino na Guarda Nacional Republicana*. (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS - Trad. Lorí Viali*. (2nd ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. da. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160–185.
- Fotenele-Mourão, T. M. (2006). *Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência*. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres.
- García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(2), 245–257.
- Groeneveld, S., & Walle, S. Van De. (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 239–258. <https://doi.org/10.1177/0020852309365670>
- Guajardo, S. A. (2016). Women in Policing: A Longitudinal Assessment of Female Officers in Supervisory Positions in the New York City Police Department. *Women and Criminal Justice*, 26(1), 20–36. <https://doi.org/10.1080/08974454.2014.997418>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., ... West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783–802. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.805485>
- Guul, T. S. (2018). The Individual-Level Effect of Gender Matching in Representative Bureaucracy. *Public Administration Review*, 78(3), 398–408. <https://doi.org/10.1111/puar.12907>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hamilton, M. R. (2006). Democracy and Public Service. In R. C. Box (Ed.), *Democracy and Public Administration* (pp. 3–22). London and New York: Routledge.
- Hanashiro, D. M. M., Godoy, A. S., & Carvalho, S. G. de. (2004). Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas. *ENEO, Anais*(Atibaia).
- Hearst, M. A., & Rosner, D. (2008). Tag clouds: Data analysis tool or social signaller? *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2008.422>
- Hofstede, G. (1999). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. (Fidalgo, A., Trans.). Lisboa: Edições Sílabo. (Trabalho original publicado em 1991).



- IBGE. (2018). Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. In *Estudos e pesquisas: informação demográfica e socioeconômica*. Recuperado em 01 de novembro, 2019, de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Retrieved from https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf
- Junior, F. A. C., Meneses, P. P. M., da Silva-Filho, A. I., & da Fonseca, D. R. (2018). Technology-based Entrepreneurship in South Brazil. *Rev. Adm. UFSM*, 11(2), 471–488. <https://doi.org/10.5902/19834659>
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance : A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Karam, E. P., Ave, F., & Davison, R. B. (2019). Illuminating the ‘Face’ of Justice: A Meta-Analytic Examination of Leadership and Organizational Justice. *Journal of Management Studies*, 56(1), 134–171. <https://doi.org/10.1111/joms.12402>
- Kaur, H. (2018). *WORKFORCE DIVERSITY AMONG WORKERS AND THEIR PERFORMANCE : A REVIEW OF*. 8(174), 174–177.
- Küchemann, B. A., Bandeira, L. M., & Almeida, T. M. C. (2015). A categoria gênero nas Ciências Sociais e sua interdisciplinaridade. *Revista Do CEAM*, 3(1), 63–81. Retrieved from <https://periodicos.unb.br/index.php/revistadoceam/article/view/10046>
- Kurian, D. (2018). The Influence of HRD Practices on Employees ’. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 3(2), 1–14. <https://doi.org/10.22324/ijhrdppr.3.110>
- Langan, D., Sanders, C. B., & Gouweloos, J. (2018). Policing Women ’ s Bodies : Pregnancy , Embodiment , and Gender Relations in Canadian Police Work. *Feminist Criminology*. <https://doi.org/10.1177/1557085118763083>
- Liff, S. (1999). Diversity and equal opportunities: Room for a constructive compromise? *Human Resource Management Journal*, 9(1), 65–75. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00190.x>
- Lu, J., & Herremans, I. M. (2019). Board gender diversity and environmental performance: An industries perspective. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1449–1464. <https://doi.org/10.1002/bse.2326>
- MacDonald, H. (1993). The diversity industry. In *The New Republic* (pp. 22–25).
- Makhdoomi, U. M., & Nika, F. A. (2018). Workforce diversity and organizational performance - a review. *Journal of Management and Human Resource*, 1(March), 34–46.
- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L’analyse de similitude appliqué aux corpus textuelles: les primaires socialistes pour l’élection présidentielle française. In Actes des 11eme Journées internationales d’Analyse statistique des Données Textuelles. *JADT*, 687–699.
- Marler, L. E., Barnett, T., & Vardaman, J. M. (2019). Justice in the Family Firm: An Integrative Review and Future Research Agenda. In *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (pp. 589–613). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7>



- Mathews, A. (1998). Diversity: A Principle of Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 27(2), 175–185.
- McLeod, A., & Herrington, V. (2017). Valuing different shades of blue: From diversity to inclusion and the challenge of harnessing difference. *International Journal of Emergency Services*, 6(3), 177–187. <https://doi.org/10.1108/IJES-04-2017-0021>
- Mendonça, H., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida*, 30(1), 111–130.
- Mendonça, Helenides, Pereira, C., Tamayo, Á., & Da Paz, M. G. T. (2003). Validação Fatorial de uma Escala de Percepção de Justiça Organizacional. *Estudos: Saúde e Vida*, 30(1), 111–130.
- Miller, G. E., & Rowney, J. I. A. (2011). One Step Forward, or Two Steps Back? Diversity Management And Gender In Organizational Analysis Gloria. *Critical Management Studies Conference*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Miller, K. J., & Mctavish, D. (2014). Representative bureaucracy: a typology of normative institutional strategies for the representation of women. *Policy & Politics*, 42(4), 531–546.
- Mills, G. R., Austin, S. A., Thomson, D. S., & Devine-Wright, H. (2009). Applying a universal content and structure of values in construction management. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 473–501. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0055-7>
- Monteiro, R., Vieira, A. F. S., Daniel, F., Da Silva, A. G., & Ney Matos, F. R. (2019). Measurement of attitudes in masculine organizational contexts. *Revista de Administracao Publica*, 53(5), 899–916. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170155x>
- Morabito, M., & Shelley, T. O. C. (2015). Representative Bureaucracy : Understanding the Correlates of the Lagging Progress of Diversity in Policing. *Race and Justice*, 5(4), 330–355. <https://doi.org/10.1177/2153368715575376>
- Morais, J. G. D. R. (2005). *Gênero, raça e competência de direção no Serviço Público Federal*.
- Moreira, F. G., Violin, F. L., & da Silva, L. C. (2014). Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. *ReCaPe RRevista de Carreiras e Pessoas Revista de Carreiras e Pessoas*, IV(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v4i3.21839>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000400012>
- Musa, H., Debnárová, L., Musová, Z., & Krištofik, P. (2017). Gender equality and corporate governance in Slovakia. *E a M: Ekonomie a Management*, 20(1), 98–110. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2017-1-007>
- Nascimento, T. G., Torres, C. V., & Pimentel, C. E. (2011). Evidências de validade e precisão da escala de atitudes frente à Polícia. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 9, 42–56.
- Nascimento, T. G., Torres, C. V., Sousa, E. C. L., Nascimento, D. A., & Adaid-Castro, B. G. (2013). Identidade no trabalho e a influência de aspectos sociodemográficos: um



- estudo da diferença entre grupos de policiais militares do Distrito Federal. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 7(2), 90–117. Retrieved from http://www.forumseguranca.org.br/storage/download//revista_13.pdf
- Neri, S., Pinnington, A. H., Lahrech, A., & Al-Malkawi, H. A. N. (2019). Top executives' perceptions of the inclusion of corporate social responsibility in quality management. *Business Ethics*, 28(4), 441–458. <https://doi.org/10.1111/beer.12235>
- Nkomo, S. M., & Cox Jr., T. (1999). Diversidade e Identidade nas Organizações. *Handbook de Estudos Organizacionais*, 1, 334–360.
- Nkomo, S. M., & Hoobler, J. (2014). An Historical Perspective On Diversity Ideologies in the US: Reflections on HRM Research & Practice. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–41. <https://doi.org/10.4324/9781315853178>
- Paanakker, H. L. (2019). Values of Public Craftsmanship: The Mismatch Between Street-Level Ideals and Institutional Facilitation in the Prison Sector. *American Review of Public Administration*, 49(8), 884–896. <https://doi.org/10.1177/0275074019859944>
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior : Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, 8(January), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. (Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia., Ed.). Brasília: Universidade de Brasília.
- Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2019). The Journey of Justice : Recounting Milestones over the Past Six Decades. *Management and Labour Studies*. <https://doi.org/10.1177/0258042X18808896>
- Pedron, H. A. (2017). *Os Delegados Foram Alocados com Justiça? Valores Humanos como Preditores da Percepção de Justiça Organizacional na Distribuição da Alocação Funcional dos Delegados da Polícia Civil do Distrito Federal*. Universidade de Brasília - UNB.
- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2007). *A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças?* (No. XXXI). Rio de Janeiro.
- Perry, J. L. (2007). Democracy and the new public service. *American Review of Public Administration*, 37(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/0275074006296091>
- Pivetta, L. B. D. (2019). A (i)legalidade do Recrutamento Restritivo de Policiais Militares Femininas. *Revista Brasileira de Ciência Policiais*, 10(2), 55–89.
- Ratinaud, P. (2009). *Interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires [Computer Software]*. Disponível em: <www.iramuteq.org>. Acesso em: 02 fev. 2020.
- Rato, H., Silva, M. G. D., & Anjos, C. (2011). *Igualdade de género nos cargos de direcção da Administração Pública Central: 14 anos de políticas para a igualdade*.
- Rawls, J. (1992). Justiça como equidade: uma concepção política, não metafísica. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, pp. 25–59. <https://doi.org/10.1590/s0102-64451992000100003>
- Rêgo, M. C. B. (2019). *Desempenho no trabalho, comprometimento, entrenchamento, justiça e suporte organizacional: um estudo multinível*. Universidade de Brasília -



UNb.

- Reiner, R. (2017). Is police culture cultural? *Policing (Oxford)*, 11(3), 236–241.
<https://doi.org/10.1093/polic/paw046>
- Riccucci, N. M., Van Ryzin, G. G., & Li, H. (2016). Representative Bureaucracy and the Willingness to Coproduce: An Experimental Study. *Public Administration Review*, 76(1), 121–130. <https://doi.org/10.1111/puar.12401>. Representative
- Riccucci, Norma M., Van Ryzin, G. G., & Lavena, C. F. (2014). Representative bureaucracy in policing: Does it increase perceived legitimacy? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 537–551.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muu006>
- Richardson, R. B. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (Atlas, Ed.).
- Sabharwal, M., Levine, H., & D'Agostino, M. (2018). A Conceptual Content Analysis of 75 Years of Diversity Research in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 248–267. <https://doi.org/10.1177/0734371X16671368>
- Samnani, A. K., Boekhorst, J. A., & Harrison, J. A. (2013). The acculturation process: Antecedents, strategies, and outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 166–183. <https://doi.org/10.1111/joop.12012>
- Santana, R. M. De, Ramirez, G. P. de L., Gonçalves, L. de S., & Gonçalves, C. de S. (2019). DISCRIMINAÇÃO ÉTNICA E DE GÊNERO : uma revisão sistemática da literatura. *Livro de Actas CIAIQ2019 Vol.3*, 3, 371–380.
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). Percepção de justiça , discriminação e sexismo. *Revista Da Associação Portuguesa de Psicologia*, 28(1), 67–81.
- Saramago, J. (1995). *Ensaio Sobre a Cegueira*. Editora Companhia das Letras.
- Schuck, A. M. (2014). Female Representation in Law Enforcement: The Influence of Screening, Unions, Incentives, Community Policing, CALEA, and Size. *Police Quarterly*, 17(1), 54–78. <https://doi.org/10.1177/1098611114522467>
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values ? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
- Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(1), 92–126.
<https://doi.org/10.1177/0022022195261007>
- SENASP. (2013a). *Mulheres nas instituições de segurança pública: estudo técnico nacional*. Brasília.
- SENASP. (2013b). *Pesquisa perfil das instituições de segurança pública*. Brasília: Ministério da Justiça.
- Sharma, R. R., & Sharma, N. P. (2015). Opening the gender diversity black box : causality of perceived gender equity and locus of control and mediation of work engagement in employee well-being. *Frontiers and Psychology*, 6(October), 1–14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01371>
- Shiffman, H. R. (2005). *Sensação e Percepção*. Rio de Janeiro: LCT.
- Shjarback, J. A., & Todak, N. (2019). The Prevalence of Female Representation in Supervisory and Management Positions in American Law Enforcement: An Examination of Organizational Correlates. *Women and Criminal Justice*, 29(3), 129–147. <https://doi.org/10.1080/08974454.2018.1520674>



- Silva, K. E. de V. e, Presser, N. H., & Silva, E. L. da. (2018). A representatividade das mulheres na gestão das universidades. *P2P E Inovação*, 5(1), 120–140. <https://doi.org/10.21721/p2p.2018v5n1.p120-140>
- Silva, M. I., Fossa, M. I. T., & Ramos, M. S. (2013). RITUAIS ORGANIZACIONAIS ATUANDO NO FORTALECIMENTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS : UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR. *REA-Revista Eletrônica de Administração (Online)*, 12(2), 112–127.
- Sims, C. M. (2018). The Diversity Intelligent Servant Leader: Developing Leaders to Meet the Needs of a Diverse Workforce. *Advances in Developing Human Resources*, 20(3), 313–330. <https://doi.org/10.1177/1523422318778009>
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263. <https://doi.org/10.1111/joop.12015>
- Stergioulis, E. (2017). Police and Diversity. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 91(3), 0032258X1772113. <https://doi.org/10.1177/0032258X17721136>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6^a ed.)*. Nova Iorque: Allyn & Bacon.
- Tamayo, Á. (2007). Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. *Psicologia*, 23, 7–15.
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração (USP)*, 31(2), 62–72.
- Thijs, P., Te Grotenhuis, M., Scheepers, P., & van den Brink, M. (2019). The Rise in Support for Gender Egalitarianism in the Netherlands, 1979-2006: The Roles of Educational Expansion, Secularization, and Female Labor Force Participation. *Sex Roles*, 81(9–10), 594–609. <https://doi.org/10.1007/s11199-019-1015-z>
- Torres, C. V., Vasques-Menezes, I., & Presotti, L. (2017). Cultural Diversity and Inclusion in Organizations: State of the Art and Challenges. In E. R. Neiva, C. V. Torres, & H. Mendonça (Eds.), *Organizational Psychology and Evidence-Based Management* (p. 227). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64304-5>
- Triandis, H. C. (2003). The future of workforce diversity in international organisations: A commentary. *Applied Psychology*, 52(3), 486–495. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00146>
- UNDP. (2019). *Human Development Report 2019*.
- Valls Martínez, M. del C., Cruz Rambaud, S., & Parra Oller, I. M. (2019). Gender policies on board of directors and sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1539–1553. <https://doi.org/10.1002/csr.1825>
- Van Ryzin, G. G., Riccucci, N. M., & Li, H. (2017). Representative bureaucracy and its symbolic effect on citizens: a conceptual replication. *Public Management Review*, 19(9), 1365–1379. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1195009>
- Vaz, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 22(3 (49)), 765–790. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>
- Volker, L. (2010). *Decidning about design quality: value judgements and decision making*



- in the selection of architects by public clients under European tendering regulations* (Leiden, Ed.). Sidestone Press.
- Waldo, D. (1980). *The enterprise of public administration: A summary view*. Novato, CA: Chandler & Sharp.
- Wentling, R. M. (2004). Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. *Human Resource Development International*, 7(2), 165–180. <https://doi.org/10.1080/1367886042000243781>
- Workman-stark, A. L. (2017). *Inclusive Policing from the Inside Out*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53309-4>
- Yildiz, S., Meydan, C., Boz, I. T., & Sakal, Ö. (2019). Do the quota applications for women on boards improve financial performance. *Sustainability (Switzerland)*, 11(21). <https://doi.org/10.3390/su11215901>
- Yorio, P. L., Edwards, J., & Hoeneveld, D. (2019). Safety culture across cultures. *Safety Science*, 120(May), 402–410. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.07.021>
- Zauli-Fellows, A. (2006). *Diversidade e gênero na Câmara dos Deputados : um estudo sobre igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens (Dissertação de Mestrado não-publicada, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, DF)*.
- Vaz, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 22(3), 765-790.
- Workman-stark, A. L. (2017). *Inclusive Policing from the Inside Out*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53309-4>.
- Yu, H. H. (2018). Glass Ceiling in Federal Law Enforcement: An Exploratory Analysis of the Factors Contributing to Women 's Career Advancement. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X18794254> .
- Zauli, A., Torres, C. V., & Galinkin, A. L. (2012). Câmara dos Deputados: democracia e igualdade de oportunidades entre mulheres e homens? *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 15(1), 49–64.

7. APÊNDICES

7.1. CARTA DE APRESENTAÇÃO

Caro Servidor(a)

Convido você a tomar parte de um experimento único, não antes realizado na Polícia Federal, que visa a estudar, cientificamente, os valores organizacionais, justiça organizacional, diversidade de gênero, representatividade e oportunidades de “ascensão” profissional na Polícia Federal, por meio da aferição da percepção de seus servidores.

Desde logo, é destacado que as respostas fornecidas serão manuseadas por este pesquisador e seu orientador, para fins exclusivamente acadêmicos, assegurando-se a não identificação e o mais absoluto sigilo do respondente. Além disso, o conteúdo das respostas será categorizado como dado científico, desprezando-se, por irrelevante, qualquer identificação ou relação subjetiva que individualize ou identifique o respondente.

Logo abaixo, consta o *link* de acesso ao questionário, que, após clicado, você também estará manifestando concordância com os termos éticos da pesquisa, os quais reproduzem o padrão aplicado aos trabalhos científicos dessa natureza.

Por fim, os resultados da pesquisa serão divulgados posteriormente, juntamente com a dissertação apresentada. Qualquer dúvida ou esclarecimento necessário sobre a pesquisa poderão ser obtidos por meio do email deste pesquisador joselito.jas@dpf.gov.br.

Conto com a sua contribuição.

Atenciosamente,

Joselito de Araujo Sousa

7.2. CONVITE E ORIENTAÇÕES

Prezado participante,

Meu nome é Joselito de Araujo Sousa, sou servidor da Polícia Federal, em Brasília/DF, aluno do Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Brasília – UnB e desejo convidar você para tomar parte da pesquisa científica intitulada: **"MULHERES NA POLÍCIA: A PERCEPÇÃO DE EQUIDADE DE OPORTUNIDADES DE SERVIDORES QUANTO À ASCENSÃO DE MULHERES NA POLÍCIA FEDERAL"**.

Esta pesquisa se soma a um esforço de estudar, cientificamente, o ambiente organizacional da Polícia Federal. Em linhas gerais, ela busca testar, empiricamente, que relações poderão ser estabelecidas entre, de um lado, a percepção de justiça organizacional e a importância atribuída aos valores organizacionais da Polícia Federal e, de outro, a percepção de equidade de oportunidades de ascensão profissional de mulheres na Polícia Federal. Portanto, as avaliações que você fará das sentenças constantes do questionário serão fundamentais para o sucesso dessa pesquisa.

Importante! Não é exigido de você que tenha conhecimento profundo ou que seja um expert em gestão ou sobre qualquer outra área do conhecimento ou conteúdo exibido nas sentenças, para responder ao questionário. Afinal, o propósito é coletar sua percepção. Portanto, realize os juízos que lhe forem possíveis e necessários, dentro dos intervalos “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”, para as duas primeiras partes do questionário, e “Nada importante” a “Muito importante”, para a parte seguinte. Você levará algo em torno de 07 minutos para responder todo questionário, podendo interrompê-lo a qualquer tempo e SUA IDENTIDADE SERÁ PRESERVADA E MANTIDA SOB SIGILO, uma vez que os dados serão analisados de forma agregada e não individual.

Mais uma coisa importante, antes de iniciar. As perguntas sociodemográficas presentes no final do questionário visam apenas à caracterização e estratificação da amostra e, pelos mesmos motivos anteriores, permanecerão por todo o tempo SOB

SIGILO. O link de acesso ao questionário se encontra logo abaixo e, após clicado, você também estará manifestando concordância com os termos éticos da pesquisa, os quais reproduzem padrão aplicado aos trabalhos científicos dessa natureza. Lembre-se, ao final do questionário, de submeter suas respostas, clicando o botão "ENVIAR".

Por fim, esse é um trabalho dirigido a TODOS os servidores da Polícia Federal. Portanto, sinta-se integrado à pesquisa e à vontade para tecer críticas e fazer comentários por meio do email: joselito.jas@dpf.gov.br.

Mãos à obra e obrigado.

Link da pesquisa: <https://forms.gle/4KmFm7uuk4K1Bs4WA>



7.3. SURVEY - QUESTIONÁRIO

Questionário - Percepção de Oportunidades

Nas sentenças abaixo, a Polícia Federal é designada como ORGANIZAÇÃO ou LOCAL onde você trabalha. Em reforço ao que já foi dito no convite para a pesquisa, o propósito deste questionário é coletar sua percepção. Portanto, avalie as sentenças dentro dos intervalos “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”, para as duas primeiras partes do questionário, e “Nada importante” a “Muito importante”, para a parte seguinte. Importante! SUA IDENTIDADE SERÁ PRESERVADA E MANTIDA SOB SIGILO por todo o processo de pesquisa e os dados serão analisados de forma agregada e não individual. Lembre-se, ao final do questionário, de submeter suas respostas, clicando o botão "ENVIAR". Por fim, realço novamente que esse trabalho é dirigido a TODOS os servidores da Polícia Federal e seus resultados serão divulgados em momento futuro. Portanto, sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa. Além disso, sinta-se integrado à pesquisa e à vontade para tecer críticas e fazer comentários por meio do email: joselito.jas@dpf.gov.br.

Mãos à obra e obrigado.

Equidade de Oportunidades

Avalie as sentenças de acordo com grau de concordância, usando 1 para Discordo totalmente e 7 para Concordo totalmente.

1.	<p>Para a organização em que trabalho, a igualdade entre mulheres e homens é considerada uma prioridade para o desenvolvimento organizacional.</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
2.	<p>Nos processos de decisão, a organização em que trabalho encoraja a participação equilibrada das mulheres e dos homens.</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
3.	<p>Nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, planos, regulamentos), é feita menção expressa à igualdade entre mulheres e homens, enquanto valor da organização em que trabalho.</p>



4.	<p>Na organização em que trabalho, os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do gênero.</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
5.	<p>Na formação certificada, a organização em que trabalho integra algum módulo ou conteúdo com a temática da igualdade entre homens e mulheres.</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
6.	<p>Na organização em que trabalho, as/os servidoras/es são treinadas/os para ter consciência da existência da diversidade de gênero.</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
7.	<p>A organização em que trabalho oferece oportunidades iguais de capacitação para homens e mulheres.</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
8.	<p>Se houver um cargo vago de direção, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres serão as mesmas.</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
9.	<p>Minha organização adota medidas concretas para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargos de direção.</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
10.	<p>As competências dos servidores e das servidoras (habilitações escolares, formação profissional, competências adquiridas, por via formal e informal) são reconhecidas pela organização em que trabalho, de modo igual, nos processos de indicação para cargos do tipo (direção e assessoramento superior - DAS).</p>



11.	A organização em que trabalho, quando nomeia um servidor ou uma servidora para um cargo de chefia ou órgão de decisão, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do gênero. Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
12.	É comum, na organização em que trabalho, as/os servidoras/es acharem que homens têm mais autoridade para gerenciar. Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
13.	Na organização em que trabalho, geralmente, os cargos de direção são ocupados por homens. Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
Justiça Organizacional Avalie as sentenças de acordo com grau de concordância, usando 1 para uma máxima DIScordância e 7 para a máxima concordância.	
14.	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
15.	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
16.	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
17.	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente



18.	Se considerar os demais salários (remunerações/subsídios) pagos nesta organização, recebo um salário justo. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
19.	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
20.	A minha organização procura coletar informações precisas, antes de tomar as decisões. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
21.	A minha organização dá oportunidade para os servidores recorrerem das decisões tomadas. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
22.	A minha organização possibilita a participação dos empregados/servidores, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política salarial. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
23.	A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
24.	A minha organização escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
25.	Na minha organização, recebo feedbacks úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho. 1 2 3 4 5 6 7 Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente



26.	No meu trabalho, as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes. <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
27.	O meu chefe supera os favorecimentos pessoais, ao se relacionar com os empregados. <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
28.	O meu chefe considera o meu ponto de vista, ao tomar decisões. <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
29.	O meu chefe usa o tempo que for necessário, para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas. <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
30.	O meu chefe se preocupa com os meus direitos. <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
31.	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza. <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
32.	O meu chefe me fornece informações, acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho. <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
33.	O meu chefe oferece justificativas adequadas, sobre as decisões que estão relacionadas ao meu trabalho. <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p style="text-align: center;">Discordo totalmente <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>



Valores da Polícia Federal

Nesta parte do questionário, diferentemente das anteriores, sua avaliação será quanto ao grau de importância dada por você aos valores da Polícia Federal, conforme definidos em seu Mapa Estratégico.

34.	Coragem - possuir a capacidade e a iniciativa de agir no cumprimento de dever em situações extremas, ainda que com risco à própria vida. 1 2 3 4 5 6 7 Nada importante <input type="radio"/> Muito importante
35.	Lealdade - cultivar a verdade, a sinceridade e o companheirismo, mantendo-se fiel às responsabilidades e aos compromissos assumidos. 1 2 3 4 5 6 7 Nada importante <input type="radio"/> Muito importante
36.	Legalidade - comprometer-se com a democracia e com o ordenamento jurídico vigente, sublimando a determinação de defender os interesses vitais da União. 1 2 3 4 5 6 7 Nada importante <input type="radio"/> Muito importante
37.	Ética e Probidade - desenvolver práticas de gestão e padrões de trabalho calcados em preceitos éticos e morais, pautados pela honradez, honestidade e constante busca da verdade. 1 2 3 4 5 6 7 Nada importante <input type="radio"/> Muito importante
38.	Respeito aos Direitos Humanos - alicerçar atitudes, como servidor e cidadão, na preservação dos princípios basilares de respeito aos Direitos Humanos. 1 2 3 4 5 6 7 Nada importante <input type="radio"/> Muito importante

Dados sociodemográficos e funcionais

Estamos chegando ao fim. Nesta parte do questionário serão reunidas informações sociodemográficas e funcionais da força de trabalho ativa da Polícia Federal. Estes dados serão úteis para a caracterização e estratificação da amostra. Portanto, escolha as respostas que melhor se adequem ao seu perfil funcional. Importante! Em razão da multiplicidade dos cargos que compõem a carreira de apoio administrativo, dos objetivos da pesquisa, assim como diante do dever e do compromisso de sigilo do respondente, optou-se por reunir, nos títulos Administrativo - nível superior e



Administrativo - nível médio, do item "Cargo", todos os demais agentes públicos não-policiais ativos, que integram a população da pesquisa e que compõem a força de trabalho ativa da Polícia Federal.	
39.	Faixa etária <input type="radio"/> 18 a 25 anos completos <input type="radio"/> Mais de 25 a 33 anos completos <input type="radio"/> Mais de 33 a 41 anos completos <input type="radio"/> Mais de 41 a 49 anos completos <input type="radio"/> Mais de 49 a 57 anos completos <input type="radio"/> Acima de 57 anos
40.	Gênero <input type="radio"/> Feminino <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Outro
41.	Tempo de serviço na Polícia Federal <input type="radio"/> 1 dia a 5 anos completos <input type="radio"/> Mais de 5 a 10 anos completos <input type="radio"/> Mais de 10 a 15 anos completos <input type="radio"/> Mais de 15 a 20 anos completos <input type="radio"/> Mais de 20 a 25 anos completos <input type="radio"/> Mais de 25 anos completos
42.	É pessoa com deficiência? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
43.	Ocupa ou já ocupou cargo DAS (direção e assessoramento superior) <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
44.	Você é <input type="radio"/> Policial <input type="radio"/> Não-policial
45.	Região de lotação <input type="radio"/> Centro-Oeste <input type="radio"/> Norte <input type="radio"/> Nordeste <input type="radio"/> Sul <input type="radio"/> Sudeste
46.	A sua cor ou raça é



	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Amarela<input type="radio"/> Branca<input type="radio"/> Parda<input type="radio"/> Preta<input type="radio"/> Indígena<input type="radio"/> Outra<input type="radio"/> Não desejo declarar
47.	<p>Qual cargo você ocupa?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Agente de Polícia Federal<input type="radio"/> Delegado de Polícia Federal<input type="radio"/> Escrivão de Polícia Federal<input type="radio"/> Papiloscopista Policial Federal<input type="radio"/> Perito Criminal Federal<input type="radio"/> Administrativo – nível superior<input type="radio"/> Administrativo – nível médio

7.4. CONVITE - REENVIO

Caros Colegas,

Inicialmente, gostaria de agradecer a efetiva participação de TODOS na realização desta pesquisa científica. Até o momento, foram reunidas 576 (quinhentos e setenta e seis) participações. Esse número é demonstrativo da compreensão do sentido e da importância do presente trabalho, que traz como pano de fundo uma finalidade premente de estudar e de estimular o estudo científico do ambiente organizacional da Polícia Federal. Esse número também reflete a opção da pesquisa de contemplar, indistintamente, TODOS os servidores que integram a força de trabalho da Polícia Federal, oportunizando a estes, policiais e não-policiais, a possibilidade de manifestar sua opinião sobre os temas tratados.

Até o momento, as contribuições estão estratificadas do seguinte modo:

Por cargo do respondente

Agente de Polícia Federal - 34,1 %; Delegado de Polícia Federal - 22,6 % ; Escrivão de Polícia Federal - 15,3 %; Papiloscopista Policial Federal - 3,7 % ; Perito Criminal Federal - 7,7 %; Administrativo Nível Médio - 4,2 % e Administrativo Nível Superior - 12,4 %.

Por região de lotação do respondente

Centro-Oeste - 40 %; Norte - 8,5 %; Nordeste - 13,9 %; Sul - 16,7 % e Sudeste - 20,9 %.

Apesar do número já alcançado, é importante realçar que quanto mais contribuições forem obtidas, maior significância será apresentada aos resultados. Portanto, caso você ainda não tenha respondido ao Questionário - Percepção de Oportunidades e deseje fazê-lo, segue novamente o link. A sua contribuição é muito importante para o sucesso dessa pesquisa!

Link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScH2kHWJLd7IBxuov5JkL93D6pPyzz9D61O9P4skb2xb_liqw/viewform?usp=sf_link

Por fim, agradeço novamente aos colegas que enviaram, para o email deste pesquisador (joselito.jas@dpf.gov.br), suas dúvidas, críticas, elogios e comentários, acerca da presente pesquisa. Registro que foram enviadas respostas a todos as mensagens recebidas.

Atenciosamente,

JOSELITO DE ARAUJO SOUSA



7.5. TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui alertado de que não posso esperar benefícios pessoais advindos desta pesquisa e que recebi os esclarecimentos necessários quanto à não existência de eventuais e possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo. Também declaro que fui informado de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificá-lo, além de, acaso deseje, poder interromper a entrevista a qualquer momento e, portanto, não mais participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Declaro, ainda, que fui informado acerca da garantia do livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências durante a pesquisa, ou seja, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de tudo o que aqui é mencionado e compreendido sobre a natureza e o objetivo do referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há valor econômico a receber ou a pagar por minha participação.

Por estar assim ciente, assino, juntamente com o pesquisador, o presente termo em (02) duas vias de igual teor.

Brasília/DF, _____, _____ de 2019.

Joselito de Araujo Sousa (Pesquisador)

Nome por extenso: _____

Cargo: _____ Data ____/____/____



7.6. ROTEIRO DE ENTREVISTA

DATA: ___/___/___

HORÁRIO DE INÍCIO: _____ HORÁRIO DE ENCERRAMENTO: _____

NOME ENTREVISTADO: _____

CARGO ENTREVISTADO: _____

1. CRIAÇÃO DE CONTEXTO

- Apresentação do entrevistador Joselito de Araujo Sousa, sua vinculação acadêmica;
- Apresentação dos objetivos da entrevista e qual a motivação para a escolha da experiência no órgão em questão;
- Apresentar a carta e o termo de consentimento;
- Agradecer, antecipadamente, a participação

2. ROTEIRO DE PERGUNTAS

Para as entrevistas individuais, optou-se por solicitar aos (as) entrevistados (as) uma narrativa aberta sobre eventos ocorridos no ambiente externo e interno da Polícia Federal, de modo a possibilitar uma maior liberdade de resposta.

As perguntas formuladas abordam os construtos presentes no referencial teórico, sem, contudo, forçar ou reclamar dos respondentes entendimento ou conhecimento aprofundado ou específico sobre os referidos temas.

- a) O que é preciso para ser chefe na polícia federal?
- b) Chefe possui gênero?
- c) Na sua opinião, existe igualdade de oportunidades para homens e mulheres ocuparem cargos de chefia na Polícia Federal?
- d) O que é preciso para haver uma maior equidade de oportunidades para homens e mulheres na PF?
- e) Por qual ou quais motivos a PF ainda não teve uma Diretora-Geral?



- f) Na sua opinião, existe algum valor da PF que incentive ou estimule a equidade de oportunidades?
- g) A PF oferece oportunidades iguais de capacitação para homens e mulheres?
- h) Se houver um cargo vago de direção, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres serão iguais?
- i) Para que serve a Polícia?



7.7. FREQUÊNCIAS – VARIÁVEL EQUIDADE

EqOpor01 - Para a organização em que trabalho, a igualdade entre mulheres e homens é considerada uma prioridade para o desenvolvimento organizacional.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	195	19,7	19,7	19,7
	2	149	15,1	15,1	34,8
	3	124	12,6	12,6	47,4
	4	179	18,1	18,1	65,5
	5	116	11,7	11,7	77,2
	6	94	9,5	9,5	86,7
	Concordo totalmente	131	13,3	13,3	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

EqOpor02 - Nos processos de decisão, a organização em que trabalho encoraja a participação equilibrada das mulheres e dos homens.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	182	18,4	18,4	18,4
	2	144	14,6	14,6	33,0
	3	117	11,8	11,8	44,8
	4	160	16,2	16,2	61,0
	5	108	10,9	10,9	72,0
	6	125	12,7	12,7	84,6
	Concordo totalmente	152	15,4	15,4	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

EqOpor03 - Nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, planos, regulamentos), é feita menção expressa à igualdade entre mulheres e homens, enquanto valor da organização em que trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	294	29,8	29,8	29,8
	2	164	16,6	16,6	46,4



3	118	11,9	11,9	58,3
4	178	18,0	18,0	76,3
5	69	7,0	7,0	83,3
6	82	8,3	8,3	91,6
Concordo totalmente	83	8,4	8,4	100,0
Total	988	100,0	100,0	

EqOpor04 - Na organização em que trabalho, os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do gênero.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido				
Discordo totalmente	138	14,0	14,0	14,0
2	99	10,0	10,0	24,0
3	102	10,3	10,3	34,3
4	145	14,7	14,7	49,0
5	97	9,8	9,8	58,8
6	155	15,7	15,7	74,5
Concordo totalmente	252	25,5	25,5	100,0
Total	988	100,0	100,0	

EqOpor05 - Na formação certificada, a organização em que trabalho integra algum módulo ou conteúdo com a temática da igualdade entre homens e mulheres.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido				
Discordo totalmente	325	32,9	32,9	32,9
2	143	14,5	14,5	47,4
3	114	11,5	11,5	58,9
4	220	22,3	22,3	81,2
5	68	6,9	6,9	88,1
6	56	5,7	5,7	93,7
Concordo totalmente	62	6,3	6,3	100,0
Total	988	100,0	100,0	



EqOpor06 - Na organização em que trabalho, as/os servidoras/es são treinadas/os para ter consciência da existência da diversidade de gênero.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	381	38,6	38,6	38,6
	2	181	18,3	18,3	56,9
	3	127	12,9	12,9	69,7
	4	143	14,5	14,5	84,2
	5	57	5,8	5,8	90,0
	6	39	3,9	3,9	93,9
	Concordo totalmente	60	6,1	6,1	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

EqOpor07 - A organização em que trabalho oferece oportunidades iguais de capacitação para homens e mulheres.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	80	8,1	8,1	8,1
	2	56	5,7	5,7	13,8
	3	77	7,8	7,8	21,6
	4	104	10,5	10,5	32,1
	5	107	10,8	10,8	42,9
	6	186	18,8	18,8	61,7
	Concordo totalmente	378	38,3	38,3	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

EqOpor08 - Se houver um cargo vago de direção, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres serão as mesmas.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	193	19,5	19,5	19,5
	2	135	13,7	13,7	33,2
	3	85	8,6	8,6	41,8
	4	141	14,3	14,3	56,1



5	107	10,8	10,8	66,9
6	122	12,3	12,3	79,3
Concordo totalmente	205	20,7	20,7	100,0
Total	988	100,0	100,0	

EqOpor09 - Minha organização adota medidas concretas para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargos de direção.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Discordo totalmente	225	22,8	22,8	22,8
2	147	14,9	14,9	37,7
3	102	10,3	10,3	48,0
4	172	17,4	17,4	65,4
5	96	9,7	9,7	75,1
6	102	10,3	10,3	85,4
Concordo totalmente	144	14,6	14,6	100,0
Total	988	100,0	100,0	

EqOpor10 - As competências dos servidores e das servidoras (habilitações escolares, formação profissional, competências adquiridas, por via formal e informal) são reconhecidas pela organização em que trabalho, de modo igual, nos processos de indicação par

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Discordo totalmente	233	23,6	23,6	23,6
2	130	13,2	13,2	36,7
3	86	8,7	8,7	45,4
4	188	19,0	19,0	64,5
5	96	9,7	9,7	74,2
6	107	10,8	10,8	85,0
Concordo totalmente	148	15,0	15,0	100,0
Total	988	100,0	100,0	

EqOpor11 - A organização em que trabalho, quando nomeia um servidor ou uma servidora para um cargo de chefia ou órgão de decisão, tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do gênero.



		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	126	12,8	12,8	12,8
	2	110	11,1	11,1	23,9
	3	103	10,4	10,4	34,3
	4	201	20,3	20,3	54,7
	5	98	9,9	9,9	64,6
	6	160	16,2	16,2	80,8
	Concordo totalmente	190	19,2	19,2	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

EqOpor12 - É comum, na organização em que trabalho, as/os servidoras/es acharem que homens têm mais autoridade para gerenciar.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	156	15,8	15,8	15,8
	2	92	9,3	9,3	25,1
	3	77	7,8	7,8	32,9
	4	119	12,0	12,0	44,9
	5	140	14,2	14,2	59,1
	6	203	20,5	20,5	79,7
	Concordo totalmente	201	20,3	20,3	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

EqOpor13 - Na organização em que trabalho, geralmente, os cargos de direção são ocupados por homens.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	48	4,9	4,9	4,9
	2	29	2,9	2,9	7,8
	3	27	2,7	2,7	10,5
	4	76	7,7	7,7	18,2
	5	129	13,1	13,1	31,3
	6	241	24,4	24,4	55,7



Concordo totalmente	438	44,3	44,3	100,0
Total	988	100,0	100,0	



7.8. FREQUÊNCIAS – VARIÁVEL JUSTIÇA

Jus01 - Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	249	25,2	25,2	25,2
	2	167	16,9	16,9	42,1
	3	104	10,5	10,5	52,6
	4	114	11,5	11,5	64,2
	5	134	13,6	13,6	77,7
	6	129	13,1	13,1	90,8
	Concordo totalmente	91	9,2	9,2	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

Jus02 - Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	282	28,5	28,5	28,5
	2	167	16,9	16,9	45,4
	3	117	11,8	11,8	57,3
	4	110	11,1	11,1	68,4
	5	124	12,6	12,6	81,0
	6	116	11,7	11,7	92,7
	Concordo totalmente	72	7,3	7,3	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

Jus03 - Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	264	26,7	26,7	26,7
	2	180	18,2	18,2	44,9
	3	113	11,4	11,4	56,4
	4	113	11,4	11,4	67,8



5	118	11,9	11,9	79,8
6	123	12,4	12,4	92,2
Concordo totalmente	77	7,8	7,8	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus04 - Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Discordo totalmente	258	26,1	26,1	26,1
2	172	17,4	17,4	43,5
3	123	12,4	12,4	56,0
4	113	11,4	11,4	67,4
5	126	12,8	12,8	80,2
6	114	11,5	11,5	91,7
Concordo totalmente	82	8,3	8,3	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus05 - Se considerar os demais salários (remunerações/subsídios) pagos nesta organização, recebo um salário justo.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Discordo totalmente	268	27,1	27,1	27,1
2	103	10,4	10,4	37,6
3	86	8,7	8,7	46,3
4	99	10,0	10,0	56,3
5	103	10,4	10,4	66,7
6	136	13,8	13,8	80,5
Concordo totalmente	193	19,5	19,5	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus06 - Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Discordo totalmente	327	33,1	33,1	33,1



2	170	17,2	17,2	50,3
3	124	12,6	12,6	62,9
4	118	11,9	11,9	74,8
5	90	9,1	9,1	83,9
6	94	9,5	9,5	93,4
Concordo totalmente	65	6,6	6,6	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus07 - A minha organização procura coletar informações precisas, antes de tomar as decisões.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido				
Discordo totalmente	306	31,0	31,0	31,0
2	194	19,6	19,6	50,6
3	147	14,9	14,9	65,5
4	141	14,3	14,3	79,8
5	95	9,6	9,6	89,4
6	74	7,5	7,5	96,9
Concordo totalmente	31	3,1	3,1	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus08 - A minha organização dá oportunidade para os servidores recorrerem das decisões tomadas.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido				
Discordo totalmente	180	18,2	18,2	18,2
2	167	16,9	16,9	35,1
3	152	15,4	15,4	50,5
4	187	18,9	18,9	69,4
5	151	15,3	15,3	84,7
6	91	9,2	9,2	93,9
Concordo totalmente	60	6,1	6,1	100,0
Total	988	100,0	100,0	



Jus09 - A minha organização possibilita a participação dos empregados/servidores, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política salarial.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	293	29,7	29,7	29,7
	2	176	17,8	17,8	47,5
	3	133	13,5	13,5	60,9
	4	152	15,4	15,4	76,3
	5	99	10,0	10,0	86,3
	6	80	8,1	8,1	94,4
	Concordo totalmente	55	5,6	5,6	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

Jus10 - A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	259	26,2	26,2	26,2
	2	208	21,1	21,1	47,3
	3	167	16,9	16,9	64,2
	4	159	16,1	16,1	80,3
	5	104	10,5	10,5	90,8
	6	61	6,2	6,2	97,0
	Concordo totalmente	30	3,0	3,0	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

Jus11 - A minha organização escuta e compreende as opiniões de todos as pessoas que serão atingidas pela decisão.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	390	39,5	39,5	39,5
	2	208	21,1	21,1	60,5
	3	156	15,8	15,8	76,3
	4	123	12,4	12,4	88,8
	5	68	6,9	6,9	95,6



6	32	3,2	3,2	98,9
Concordo totalmente	11	1,1	1,1	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus12 - Na minha organização, recebo feedbacks úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Discordo totalmente	307	31,1	31,1	31,1
2	223	22,6	22,6	53,6
3	152	15,4	15,4	69,0
4	147	14,9	14,9	83,9
5	82	8,3	8,3	92,2
6	53	5,4	5,4	97,6
Concordo totalmente	24	2,4	2,4	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus13 - No meu trabalho, as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Discordo totalmente	206	20,9	20,9	20,9
2	169	17,1	17,1	38,0
3	142	14,4	14,4	52,3
4	161	16,3	16,3	68,6
5	145	14,7	14,7	83,3
6	105	10,6	10,6	93,9
Concordo totalmente	60	6,1	6,1	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus14 - O meu chefe supera os favorecimentos pessoais, ao se relacionar com os empregados.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Discordo totalmente	116	11,7	11,7	11,7
2	97	9,8	9,8	21,6



3	83	8,4	8,4	30,0
4	176	17,8	17,8	47,8
5	135	13,7	13,7	61,4
6	200	20,2	20,2	81,7
Concordo totalmente	181	18,3	18,3	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus15 - O meu chefe considera o meu ponto de vista, ao tomar decisões.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido				
Discordo totalmente	110	11,1	11,1	11,1
2	99	10,0	10,0	21,2
3	99	10,0	10,0	31,2
4	130	13,2	13,2	44,3
5	171	17,3	17,3	61,6
6	202	20,4	20,4	82,1
Concordo totalmente	177	17,9	17,9	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus16 - O meu chefe usa o tempo que for necessário, para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido				
Discordo totalmente	160	16,2	16,2	16,2
2	123	12,4	12,4	28,6
3	125	12,7	12,7	41,3
4	118	11,9	11,9	53,2
5	153	15,5	15,5	68,7
6	154	15,6	15,6	84,3
Concordo totalmente	155	15,7	15,7	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Jus17 - O meu chefe se preocupa com os meus direitos.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa



Válido	Discordo totalmente	138	14,0	14,0	14,0
	2	97	9,8	9,8	23,8
	3	75	7,6	7,6	31,4
	4	156	15,8	15,8	47,2
	5	155	15,7	15,7	62,9
	6	163	16,5	16,5	79,4
	Concordo totalmente	204	20,6	20,6	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

Jus18 - O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	74	7,5	7,5	7,5
	2	72	7,3	7,3	14,8
	3	74	7,5	7,5	22,3
	4	109	11,0	11,0	33,3
	5	155	15,7	15,7	49,0
	6	237	24,0	24,0	73,0
	Concordo totalmente	267	27,0	27,0	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

Jus19 - O meu chefe me fornece informações, acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	125	12,7	12,7	12,7
	2	95	9,6	9,6	22,3
	3	111	11,2	11,2	33,5
	4	138	14,0	14,0	47,5
	5	163	16,5	16,5	64,0
	6	208	21,1	21,1	85,0
	Concordo totalmente	148	15,0	15,0	100,0
	Total	988	100,0	100,0	



Jus20 - O meu chefe oferece justificativas adequadas, sobre as decisões que estão relacionadas ao meu trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	132	13,4	13,4	13,4
	2	101	10,2	10,2	23,6
	3	99	10,0	10,0	33,6
	4	139	14,1	14,1	47,7
	5	164	16,6	16,6	64,3
	6	196	19,8	19,8	84,1
	Concordo totalmente	157	15,9	15,9	100,0
	Total	988	100,0	100,0	



7.9. FREQUÊNCIAS – VARIÁVEL VALORES

Val01 - Coragem - possuir a capacidade e a iniciativa de agir no cumprimento de dever em situações extremas, ainda que com risco à própria vida.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Nada importante	19	1,9	1,9	1,9
	2	19	1,9	1,9	3,8
	3	21	2,1	2,1	6,0
	4	55	5,6	5,6	11,5
	5	134	13,6	13,6	25,1
	6	224	22,7	22,7	47,8
	Muito importante	516	52,2	52,2	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

Val02 - Lealdade - cultivar a verdade, a sinceridade e o companheirismo, mantendo-se fiel às responsabilidades e aos compromissos assumidos.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Nada importante	7	,7	,7	,7
	2	4	,4	,4	1,1
	3	8	,8	,8	1,9
	4	21	2,1	2,1	4,0
	5	43	4,4	4,4	8,4
	6	146	14,8	14,8	23,2
	Muito importante	759	76,8	76,8	100,0
	Total	988	100,0	100,0	

Val03 - Legalidade - comprometer-se com a democracia e com o ordenamento jurídico vigente, sublimando a determinação de defender os interesses vitais da União.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Nada importante	4	,4	,4	,4
	2	1	,1	,1	,5



3	8	,8	,8	1,3
4	22	2,2	2,2	3,5
5	41	4,1	4,1	7,7
6	165	16,7	16,7	24,4
Muito Importante	747	75,6	75,6	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Val04 - Ética e Probidade - desenvolver práticas de gestão e padrões de trabalho calcados em preceitos éticos e morais, pautados pela honradez, honestidade e constante busca da verdade.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Nada importante	3	,3	,3	,3
2	4	,4	,4	,7
3	10	1,0	1,0	1,7
4	13	1,3	1,3	3,0
5	28	2,8	2,8	5,9
6	105	10,6	10,6	16,5
Muito importante	825	83,5	83,5	100,0
Total	988	100,0	100,0	

Val05 - Respeito aos Direitos Humanos - alicerçar atitudes, como servidor e cidadão, na preservação dos princípios basilares de respeito aos Direitos Humanos.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Nada importante	6	,6	,6	,6
2	2	,2	,2	,8
3	11	1,1	1,1	1,9
4	33	3,3	3,3	5,3
5	73	7,4	7,4	12,7
6	191	19,3	19,3	32,0
Muito importante	672	68,0	68,0	100,0
Total	988	100,0	100,0	