

**ALÉM DO DEVER:ANÁLISE DAS COMISSÕES PROCESSANTES À
LUZ DA TEORIA DA TROCA SOCIAL**

***BEYOND DUTY: ANALYSIS OF PROCESSING COMMISSIONS IN
THE LIGHT OF SOCIAL EXCHANGE THEORY***

***MÁS ALLÁ DEL DEBER: ANÁLISIS DE LAS COMISIONES
PROCESADORAS A LA LUZ DE LA TEORÍA DEL INTERCAMBIO
SOCIAL***

LEONARDO VICTOR DE SÁ PINHEIRO

Doutor em Psicologia e Mestre em Administração.Professor da Universidade Federal do Piauí (UFPI)

FLÁVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA

Doutora e Mestra em Administração.Professora da Universidade Federal do Piauí (UFPI)

DANIELLA SOUSA SILVA

Mestra em Administração Pública (PROFIAP/UFPI)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar a compreensão de servidores públicos federais em relação à participação em comissões processantes à luz da teoria da troca social. Para tanto, o estudo adotou uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com servidores que atuam e/ou atuaram em comissões processantes em uma Instituição Federal de Ensino. Os dados foram trabalhados por meio da análise temática de lógica interpretativista, proposta por Braun e Clarke (2006), com o auxílio do software MAXQDA. A pesquisa revelou que o suporte organizacional amplia o comprometimento e o desempenho dos membros das comissões, influenciando positivamente tanto os aspectos psicológicos quanto a identificação com a instituição. Ademais, enfrentam-se desafios como situações



constrangedoras e resistência à colaboração, mas emergem oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal.

Palavras-chave: Comissões Processantes; Correição; Teoria da Troca Social; Comportamento Desviante; Administração Pública.

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the understanding of federal public servants regarding their participation in disciplinary committees in the light of social exchange theory. To this end, the study adopted a qualitative approach, using semi-structured interviews with servants who work or have worked in disciplinary committees at a Federal Educational Institution. The data were processed through thematic analysis with an interpretivist logic, proposed by Braun and Clarke (2006), with the assistance of the MAXQDA software. The research revealed that organizational support increases the commitment and performance of committee members, positively influencing both psychological aspects and identification with the institution. Additionally, challenges such as embarrassing situations and resistance to collaboration were faced, but opportunities for professional and personal development emerged.

Keywords: Investigative Commissions; Inspection; Social Exchange Theory; Deviant Behavior; Public Administration.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo investigar la comprensión de los servidores públicos federales en relación con su participación en comisiones disciplinarias a la luz de la teoría del intercambio social. Para ello, el estudio adoptó un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas con servidores que trabajan o han trabajado en comisiones disciplinarias en una Institución Federal de Educación. Los datos se procesaron mediante análisis temático con lógica interpretativista, propuesto por Braun y Clarke (2006), con la ayuda del software MAXQDA. La investigación reveló que el apoyo organizacional aumenta el compromiso y el desempeño de los miembros de las comisiones, influyendo positivamente tanto en los aspectos psicológicos como en la identificación con la institución. Además, se enfrentaron desafíos como situaciones embarazosas y resistencia a la colaboración, pero surgieron oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Palabras clave: Comisiones Investigadoras; Inspección; Teoría del Intercambio Social; Comportamiento Desviant; Administración Pública.

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica das interações entre funcionários e organizações apresenta uma complexidade que reflete profundamente no panorama organizacional



contemporâneo, onde comportamentos desviantes emergem como elementos disruptivos. Essa problemática, amplamente discutida na literatura organizacional, é identificada através de manifestações como fraude, negligência, roubo, entre outros comportamentos prejudiciais (Liu; Wang; Liang, 2020; Robinson; Bennett, 1995; Stefano; Scrima; Parry, 2017). Tais comportamentos não se limitam ao contexto corporativo, estendendo-se às instituições públicas, onde servidores públicos são protagonistas na mediação dessas condutas adversas. No Brasil, mecanismos como o processo administrativo disciplinar (PAD) e a sindicância são instrumentos primordiais para a apuração e sanção disciplinar de tais desvios, conforme estabelecido pela Lei nº 8.112/90 (Brasil, 1990).

A formação de comissões processantes, delineada por essa legislação, não explicita requisitos quanto às qualificações pessoais ou técnicas dos seus integrantes, colocando em destaque a importância e o impacto social destes processos na preservação da integridade pública (Santos, 2020). A atuação nestas comissões, portanto, demanda um elevado nível de comprometimento e dedicação dos servidores envolvidos, reconhecidos como fatores de distinção e contribuição institucional significativos (Judy et al., 2022).

Além da estrutura administrativa e legal, a Teoria da Troca Social oferece um arcabouço teórico para compreender a reciprocidade nas relações de trabalho, sugerindo que a interdependência das ações entre indivíduos fomenta a cooperação e o desempenho organizacional (Cropanzano; Mitchell, 2005; Genari et al., 2017). Essa teoria ressalta a importância de construir relacionamentos confiáveis e justos no ambiente de trabalho, uma vez que a qualidade dessas interações pode refletir diretamente no desempenho e bem-estar dos funcionários (Liu; Wang; Liang, 2020; Weziak-Bialowolska et al., 2023).

Diante desse cenário, emerge a necessidade de investigar como os servidores públicos federais envolvidos em comissões processantes percebem e experienciam essas interações sociais, particularmente à luz da Teoria da Troca Social? Desse modo, este estudo objetiva investigar a compreensão de servidores públicos federais em relação à participação em comissões processantes à luz da teoria da troca social, oferecendo contribuições teóricas ao expandir a aplicabilidade dessa teoria a contextos organizacionais complexos e regulamentados, como os procedimentos disciplinares na Administração Pública Federal. A seleção dessa temática reflete uma busca por clareza, relevância e viabilidade, ancorada na literatura existente e na



urgência de explorar as dimensões ainda não totalmente elucidadas nesse campo de estudo (Genari et al., 2017; Quivy; Campenhoudt, 2008).

Do ponto de vista prático, os insights gerados poderão orientar gestores na promoção de um ambiente cooperativo e de suporte, melhorando assim o bem-estar dos servidores e a eficácia dos procedimentos disciplinares. Além disso, poderá sugerir estratégias para cultivar relações interpessoais saudáveis e produtivas, ao mesmo tempo que atende às necessidades organizacionais. Essas contribuições não apenas enriquecem a base teórica sobre trocas sociais em contextos específicos, mas também oferecem orientações práticas para gestores e responsáveis pela formação de comissões processantes, enfatizando a importância de criar ambientes de trabalho mais engajados e harmoniosos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COMPORTAMENTO DESVIANTE NO LOCAL DE TRABALHO

Comportamentos desviantes no ambiente de trabalho representam uma realidade adversa enfrentada por diversas organizações, impactando negativamente tanto o bem-estar dos empregados quanto o desempenho financeiro e operacional da organização (Liu; Wang; Liang, 2020). Robinson e Bennett (1995) definem esses comportamentos como ações intencionais no ambiente de trabalho destinadas a causar dano à organização, abrangendo desde danos à propriedade até a execução de trabalho de qualidade e quantidade insuficientes. Essas condutas violam as normas sociais e organizacionais, manifestando-se em formas variadas como absenteísmo, assédio, procrastinação, entre outros (Farooq et al., 2023).

Alinhado a isso, o comportamento desviante no local de trabalho é classificado em duas categorias. A primeira é denominada desvio interpessoal, ou seja, quando o indivíduo envolvido em um comportamento desviante prejudica outros membros de uma organização, como o assédio sexual e a agressão verbal e física; já a segunda categoria é qualificada como desvio organizacional, que pode ser relacionado à produção, o qual o indivíduo envolvido num comportamento desviante prejudica a organização, como o roubo, o pouco empenho no trabalho, o absenteísmo e a sabotagem (Robinson; Bennett, 1995).



Para compreender esses desvios, recorre-se a teorias como a da justiça (Adams, 1963) e da troca social (Blau, 1964). A teoria da justiça propõe que os comportamentos desviantes no local de trabalho ocorrem como resultado de injustiças sofridas pelos funcionários na organização (Bennett; Marasi; Locklear, 2018). Esses indivíduos podem desenvolver comportamentos sabotadores contra a empresa, por não se sentirem reconhecidos naquele ambiente como, por exemplo, ao receberem remuneração inferior no desempenho de trabalhos complexos.

Já a teoria da troca social argumenta que a reciprocidade ocorre durante um processo de troca, onde comportamentos são respondidos de maneira análoga à ação ou ao comportamento de origem (Blau, 1964; Cropanzano, Mitchell, 2005). Portanto, a teoria sugere que as trocas sociais entre duas partes consistem em múltiplas interações que resultam em expectativas de reações futuras, devido a obrigações recíprocas, que são vantajosas para cada parte (Blau, 1964; Cropanzano, Mitchell, 2005).

Essa dinâmica de troca evidencia a importância das relações gerenciais na prevenção de condutas desviantes, sugerindo que uma gestão eficaz e atenta pode mitigar esses comportamentos através de punições justas e proporcionais à gravidade dos atos desviantes (Robinson; Bennett, 1995; Zahid; Nauman, 2023). No contexto da Administração Pública, procedimentos disciplinares como o processo administrativo disciplinar (PAD) e sindicâncias são mecanismos para corrigir condutas desviantes, aplicando penalidades que refletem a gravidade da infração e contribuem para a manutenção da integridade e da justiça organizacional (Brasil, 1990). Essa abordagem destaca a relevância de estratégias de gestão focadas na equidade e na responsabilização como medidas essenciais para o fortalecimento da cultura organizacional e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

2.2 AS COMISSÕES PROCESSANTES DISCIPLINARES

As comissões processantes disciplinares são essenciais na administração pública para investigar infrações cometidas por servidores, fundamentadas na Lei nº 8.112/90 (Brasil, 1990). Essas comissões são formadas por servidores nomeados pela autoridade competente, normalmente a autoridade máxima da entidade ou órgão (Rosário et al., 2022). A composição requer, no mínimo, dois membros para



sindicâncias e três para PADs, selecionados com base em critérios de cargo efetivo e nível de escolaridade compatível com o do acusado (Brasil, 1990).

A Controladoria-Geral da União (CGU, 2022) enfatiza a importância de treinamentos especializados para esses servidores, visando melhor condução dos processos disciplinares. Este direcionamento busca capacitar servidores para um desempenho eficaz e imparcial nas investigações, refletindo a necessidade de um preparo adequado para lidar com as complexidades dos processos disciplinares.

Ademais, a independência e a imparcialidade são mandatórias nas atividades investigativas, garantindo a integridade do processo de apuração (Brasil, 1990). Entretanto, a relutância dos servidores em participar das comissões, motivada pelo desconforto em avaliar colegas, pode resultar na procrastinação dos processos e na prescrição das penalidades (Oliveira; Cruz, 2021). Tal fenômeno indica uma tendência à autoproteção entre os funcionários públicos, destacada por Odilla (2020), e evidencia o dilema ético e emocional enfrentado pelos membros das comissões.

Desse modo, os procedimentos de investigação exigem rigor, incluindo depoimentos e diligências, e invocam não só a competência técnica, mas também a sensibilidade ética dos envolvidos (Brasil, 1990). As dificuldades de gerenciamento dos PADs, inclusive a duração estendida devido à substituição de membros da comissão, ilustram os desafios administrativos significativos (Santos, 2020).

As comissões processantes disciplinares representam um pilar na promoção da ética e da responsabilidade na administração pública. A legislação (Brasil, 1990; Brasil, 1999) e as diretrizes da CGU (2022) fornecem um framework para a execução justa e imparcial de investigações disciplinares. No entanto, os desafios enfrentados pelos membros das comissões, incluindo a resistência dos servidores e a complexidade dos processos, sublinham a importância do treinamento contínuo e da consciência ética. Assim, reforça-se a necessidade de práticas claras e procedimentos éticos na administração disciplinar para fortalecer a confiança no sistema e promover uma cultura organizacional de integridade.

2.3 TEORIA DA TROCA SOCIAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

A Teoria da Troca Social (TTS) emerge como um dos paradigmas conceituais fundamentais para a compreensão do comportamento organizacional, articulando como as dinâmicas de reciprocidade direta entre indivíduos influenciam as relações



no local de trabalho (Cropanzano et al., 2017). Segundo Blau (1964), a TTS enfoca o processo pelo qual as interações são regidas por uma expectativa de retribuição, embora não necessariamente em equivalência direta aos benefícios recebidos, sugerindo que a qualidade dessas trocas é modulada pela natureza do relacionamento entre as partes envolvidas.

Além da reciprocidade, a TTS abrange outras formas de trocas, como as regras negociadas, que transcendem acordos de curto prazo e podem ou não ser ancoradas em sanções legais ou contratuais, ampliando o entendimento sobre as interações organizacionais (Ahmad et al., 2022; Cropanzano; Mitchell, 2005; Molm, 2003). Tais regras negociadas implicam na necessidade de negociação de tarefas e responsabilidades dentro de organizações para o alcance de objetivos comuns (Cropanzano; Mitchell, 2005).

Em adição, a TTS também considera a troca de recursos tangíveis e intangíveis, onde os indivíduos buscam não apenas maximizar benefícios financeiros, mas também manter um equilíbrio entre custos, insumos e rendimentos, refletindo sobre os ganhos coletivos (Homans, 1958). Esta teoria delinea duas categorias principais de recursos: socioemocionais, representando recompensas intangíveis e não-materiais, e econômicos, que abarcam aspectos tangíveis e contratuais das trocas (Foa; Foa, 1980).

A compreensão dessas dimensões é enriquecida por estudos (Quadro 1) que investigam as expectativas de recompensas e as consequências quando organizações falham em cumprir suas obrigações, podendo resultar na redução de contribuições por parte dos empregados ou em reações adversas (Liang, 2022). O princípio da reciprocidade na TTS sublinha a importância dos relacionamentos no local de trabalho como um processo mútuo de apoio e investimento, tanto para funcionários quanto para supervisores (Radey; Stanley, 2018).

Quadro 1: Dimensões da Teoria da Troca Social

Dimensão	Significado da dimensão		Autores
Recursos de troca	Recursos econômicos (tangíveis)	Dinheiro, bens, serviços.	Homans (1958); Foa; Foa (1980); Cropanzano; Mitchell (2005).
	Recursos socioemocionais (simbólicos)	Status, amor, informação, prestígio, poder, aprovação.	Homans (1958); Martin; Harder (1994).
Regras e normas de troca	Regras de reciprocidade	Trocas interdependentes, ou seja, ambos dependem um do outro. Significa que a troca será como ciclo contínuo onde uma parte faz um movimento e a outra retribui, iniciando-se um novo ciclo de trocas.	Ahmad, Rehan et al; (2023); Blau (1964); Chaudhary, et al.(2022); Cropanzano; Mitchell (2005); Li; Jain; Tini (2022); Liang; Huai-Liang (2022); Radey, Stanley (2018).
	Regras negociadas e outras regras de troca	As partes em uma troca social podem negociar termos ou regras, tarefas e responsabilidades, para alcançar objetivos interdependentes.	Ahmad et al. (2022); Cropanzano; Mitchell (2017); Molm (2003).

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2024).

Adicionalmente, a atração de indivíduos por uma organização está frequentemente atrelada à expectativa de recebimento de recompensas satisfatórias e aceitação (Shen, 2022). Esse ato interativo de troca entre duas partes ressalta que ambas podem ter percepções distintas sobre o processo, potencializando as mudanças e o desenvolvimento da relação de troca de maneira bidirecional.

Os estudos abordando a influência do suporte dos supervisores demonstram que tal apoio pode beneficiar significativamente tanto o desempenho organizacional quanto o bem-estar dos funcionários (Wang et al., 2022). A percepção de justiça também se mostra como um determinante crítico para os comportamentos no ambiente de trabalho (Heron et al., 2018).



Assim, a literatura evidencia que variáveis como confiança, desempenho, comprometimento, satisfação no trabalho, e lealdade são cruciais nas relações sociais dentro das organizações, destacando o papel vital dos líderes e supervisores na promoção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Alcover; Chambel; Estreder, 2020; Bouraoui et al., 2019; Chaudhary et al., 2022; Cho et al., 2020; Heron et al., 2018; Jin & McDonald, 2016; Shen, 2022; Wang et al., 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, haja vista que serão consideradas as experiências relacionadas às práticas e às percepções dos sujeitos na interpretação e análise do objeto investigado (Flick, 2009). Além disso, apresenta caráter exploratório, uma vez que foram encontradas poucas pesquisas empíricas sobre a temática relacionada a servidores atuantes em comissões processantes (Odilla, 2020; Oliveira; Cruz, 2021; Souza, 2019). Utilizou-se também a estratégia de estudo de caso, uma vez que se pretende adquirir conhecimento do fenômeno a partir da exploração profunda de caso detalhado, conforme recomendado por diversos autores como Flick (2009), Yin (2001) e Goldenberg (2004).

O Instituto Federal do Piauí (IFPI) foi escolhido por sua representatividade no cenário regional em que se encontra, norteados por princípios como o compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação com o meio ambiente, transparência e gestão democrática (IFPI, 2022). Preliminarmente, para participar da pesquisa, buscou-se convidar os servidores efetivos, com situação funcional ativa, que atuaram e/ou atuam como membros de comissões processantes nos processos disciplinares da Instituição. Assim, levantou-se as informações referentes à relação de servidores com experiência em comissão processante e a respectiva situação funcional. Obteve-se que 87 servidores já participaram de comissões disciplinares, sendo que 4 deles encontram-se aposentados (inativos), 3 pediram vacância da instituição, 2 estão cedidos para outro órgão e 5 encontravam-se de licença ou afastados para estudo *stricto sensu* fora do estado do Piauí.

A partir dessa informação, foi iniciada a seleção dos entrevistados, com a adoção de critérios para inclusão, a saber: a) ser maior de 18 anos; b) ser servidor ativo do IFPI; c) não estar cedido ou em período de licença ou afastamento e; d) ter



participado de, pelo menos, duas comissões de processos disciplinares na Instituição. Dessa forma, restaram um total de 31 servidores, em situação ativa e aptos a serem convidados formalmente a participar da entrevista.

Além dos critérios de inclusão, para se definir o número de entrevistados foi utilizada a técnica de saturação teórica da categoria, conforme os estudos de Glaser e Strauss (1967), os quais defendem que quando uma categoria está saturada, o pesquisador sai daquela direção em busca de outras que revelem a diversidade dos dados tanto quanto possível, a fim de assegurar-se de que a saturação será definida no conjunto mais amplo dos dados sobre aquela categoria. Dessa forma, representações de um tema de interesse comum, ou de pessoas em um meio social específico são, em parte, compartilhadas. Isso quer dizer que a saturação se define à medida que as entrevistas evoluem, e o pesquisador se dá conta que não aparecerão novas surpresas ou percepções (Bauer; Gaskell, 2015).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, escolhida por sua capacidade de explorar a subjetividade humana e comportamentos em profundidade. A flexibilidade desse tipo de entrevista, conforme discutido por Diccico-Bloom e Crabtree (2006), permitiu uma interação rica e a adaptação do roteiro conforme a necessidade de explorar novas percepções, assegurando a expressão pessoal dos entrevistados. As entrevistas, conduzidas tanto presencialmente quanto remotamente, foram agendadas previamente via e-mail e mensagens, com todos os participantes fornecendo consentimento informado.

Preliminarmente, o protocolo de entrevista foi dividido em três partes, sendo a primeira relacionado aos aspectos sociodemográficos do participante (idade, gênero, formação, *etc.*), com a finalidade de se conhecer melhor o entrevistado. A segunda parte buscou analisar a percepção em relação as situações de trocas sociais (regras de reciprocidade, negociadas e outras regras de trocas) e de recursos de trocas socioemocionais e econômicas, relacionados ao contexto de trabalho das comissões processantes. Para finalizar, a terceira parte do protocolo procurou deixar o entrevistado livre para falar sobre seus principais desafios e oportunidades experienciados durante a vivência em comissões processantes, bem como, para perguntar ou acrescentar informações.

Esta pesquisa foi submetida à análise do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), obedecendo aos termos das resoluções e aprovada, conforme parecer nº 6.146.690. Desse modo, quando o servidor manifestava interesse em participar da pesquisa era



entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visando assegurar os direitos como participante.

Após a coleta, foi realizada a análise dos dados das entrevistas por meio da análise temática, de lógica interpretativista, proposta por Braun e Clarke (2006). De acordo com as autoras, por meio da liberdade teórica, a análise temática fornece uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode potencialmente fornecer uma conta de dados rica e detalhada, porém complexa (Braun; Clarke, 2006). Essa análise é um método que busca identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos (Souza, 2019). Como ferramenta de apoio à análise do *corpus* textual desta pesquisa, foi utilizado o *software* MAXQDA, que é uma ferramenta que possibilita melhor visualização dos dados e categorias, facilitando, portanto, a análise e aumentando a confiabilidade (Marques, 2022) das interpretações realizadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa contou com a participação de 11 servidores efetivos, sendo 3 docentes e 8 técnicos administrativos em educação (TAE's) que já atuaram ou que ainda atuam como membros de comissões correicionais. Este grupo apresentou uma diversidade significativa em termos de formação acadêmica, faixa etária (entre 33 e 43 anos), e tempo de serviço (de 8 a 13 anos), com uma média de 10,4 anos na instituição. A análise revelou um perfil variado dos membros, com predominância masculina (72%), e uma distribuição de qualificações que incluem 5 mestres, 1 doutor e 5 especialistas, refletindo uma preocupação da instituição em convocar servidores experientes e qualificados para compor suas comissões, em linha com as exigências legais para a formação dessas comissões.

Isso corrobora com o que determina a Lei nº 8.112/90, em seu art. 149, que dispõe os requisitos para a regularidade da formação da comissão processante, como sendo a estabilidade dos seus membros, após três anos de efetivo exercício, bem como, a compatibilidade do seu grau de escolaridade, ou seja, para ser presidente da comissão, por exemplo, é necessário ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou de ter nível de escolaridade igual ou superior ao do acusado/indiciado (CGU, 2022).



4.1 RECURSOS DE TROCAS

Na pesquisa sobre comportamento interpessoal em contextos organizacionais, distingue-se a troca de recursos variando de aspectos concretos, como a oferta de bens e serviços, a elementos mais simbólicos, como amor, amizade e status, conforme descrito por Foa e Foa (1980) e Martin e Harder (1994). Essas interações, que englobam tanto trocas materiais ou econômicas quanto socioemocionais ou simbólicas, sublinham a complexidade das relações humanas dentro das organizações, evidenciando que tais trocas transcendem o tangível e requerem um contato interpessoal significativo. Este estudo visa aprofundar na análise desses padrões e tendências, examinando como essas duas dimensões de trocas — econômicas e socioemocionais — se manifestam e influenciam a dinâmica organizacional.

4.1.1 TROCAS SOCIOEMOCIONAIS

A pesquisa destacou a importância das trocas socioemocionais no contexto das comissões correicionais, com Collins (2017) sugerindo que o tratamento justo dos funcionários por parte dos supervisores não só os faz sentir valorizados pela instituição, mas também estabelece uma base sólida para a reciprocidade positiva. Este aspecto é crucial, pois cria um ambiente onde o respeito mútuo e o reconhecimento podem florescer, promovendo um ciclo virtuoso de humildade e ajuda mútua entre líderes e equipes, conforme apontado por Wang et al. (2022). Esse contexto não apenas enriquece as relações interpessoais, mas também fortalece os laços organizacionais, mostrando que as ações dos gestores influenciam diretamente o clima e a cultura da instituição.

Ao explorar as reações emocionais dos servidores diante da convocação para integrar comissões correicionais pela primeira vez, observou-se uma predominância de sentimentos de receio, insegurança e medo, evidenciando o peso da responsabilidade atribuída a essas funções. Tais achados fortalece os resultados dos estudos de Odilla (2020), no que diz respeito ao comportamento de autoproteção de funcionários públicos, quando da necessidade de desempenhar a função de julgar os colegas. Em contraste, um menor grupo expressou sentimentos de confiança e honra, ressaltando uma percepção de valorização por parte da instituição. Essas respostas

emocionais refletem a complexidade do envolvimento em processos disciplinares, onde a importância do trabalho é reconhecida, mas também acompanhada de um significativo ônus emocional, como pode ser observado no relato a seguir:

A gente sente um pouco de apreensão, porque é algo que é bem delicado, e muitas vezes a gente fica com receio de que o colega de trabalho acusado possa não compreender bem a finalidade do trabalho da comissão (Participante L, 33 anos, Docente).

Dentre os sentimentos relatados, a apreensão sobre a possível incompreensão do propósito das comissões por colegas acusados foi comum, indicando uma preocupação com a justiça e a imparcialidade dos processos. Alguns participantes destacaram a honra em contribuir para a integridade institucional, mesmo enfrentando o desafio de julgar pares, o que reforça a ideia de que, apesar das dificuldades, existe um compromisso com a manutenção dos valores organizacionais. Essa dicotomia entre o senso de dever e o peso da responsabilidade revela o quão seriamente os membros das comissões encaram suas atribuições.

Os participantes também expressaram uma preocupação significativa com a sobrecarga de trabalho e o possível impacto negativo na qualidade de seu desempenho, assim como o medo de conflitos com colegas. Esses aspectos negativos são amplificados pela pressão de cumprir as tarefas correcionais adicionais sem prejudicar as responsabilidades habituais, destacando a necessidade de estratégias institucionais para gerenciar a carga de trabalho e promover um equilíbrio saudável para os membros das comissões.

A interação e o alinhamento entre os membros das comissões foram identificados como fatores chave para o sucesso das atividades correcionais. A colaboração e o comprometimento mútuos não apenas facilitam o processo, mas também criam um ambiente de trabalho coeso e eficiente. Experiências negativas relacionadas à falta de alinhamento entre os membros das comissões ressaltam a importância da seleção e preparação adequadas para essas funções, sugerindo que um entrosamento eficaz pode significativamente influenciar os resultados dos trabalhos.

Quanto mais a equipe estiver empenhada, melhores serão as relações interpessoais entre os membros. Durante a minha experiência eu tive apenas uma situação em que a gente percebeu que um dos membros não estava muito alinhado ao que a gente estava querendo, né? A gente estava querendo celeridade e por conta dessa pessoa não foi possível cumprir os prazos, tanto que essa pessoa solicitou a saída da comissão, o que acarretou um atraso no desenvolvimento dos trabalhos. Então assim, interfere, se a equipe não estiver alinhada, o trabalho tende a ser moroso e isso recai não só sobre a equipe, mas também em que está sendo intimado, porque geram novas oitivas e mais intimações, enfim, ocasionando um desgaste não só emocional, como físico também (Participante J, 39 anos, TAE).

Diante disso, é possível compreender que reconhecer o nível de comprometimento organizacional e de dedicação dos servidores que atuam em comissões disciplinares consiste em um fator intelectual e diferencial da organização (Judy et al., 2022; Liu; Wang; Liang, 2020). Além do mais, a socialização entre os membros e o ato de ouvir o outro gera uma forma de comprometimento afetivo entre os membros, influenciando em um ambiente de trabalho mais alinhado e harmônico (Alcover; Chambel; Estreder, 2020; Bouraoui, Khadija et al., 2019).

O apoio percebido por parte da instituição, especialmente através da corregedoria, surge como um aspecto positivo, proporcionando aos membros das comissões uma sensação de segurança e acolhimento. A disponibilidade de orientação e recursos é crucial para o desempenho eficaz de suas funções, com muitos participantes enfatizando o valor do respeito e da consideração prévia antes da convocação para participar das comissões. Este reconhecimento prévio não apenas valida o papel dos membros, mas também fortalece a confiança na instituição. A respeito disso, dados mostram que o apoio do supervisor afeta o engajamento dos funcionários direta e indiretamente, por meio de sua influência no suporte organizacional percebido, o que influencia a variação no engajamento dos funcionários de forma positiva (Jin; McDonald, 2016).

O reconhecimento do trabalho realizado pelas comissões, tanto de forma implícita quanto através de elogios e suporte expressos pelos setores envolvidos e pela liderança, foi apontado como um fator motivador essencial. Essa validação não apenas incentiva os membros das comissões, mas também reitera o valor de suas contribuições para a integridade e eficácia organizacional. Tais resultados confirmam estudos que defendem que recursos de trocas socioemocionais como os citados acima afetam o desempenho organizacional e o bem-estar dos funcionários (Brammer et al., 2007; Li; Jain; Tzini, 2022; Jin; McDonald, 2016; Radey; Stanley, 2018; Wang et al., 2022).



No entanto, o estudo também identificou a existência de percepções divergentes quanto ao reconhecimento do trabalho das comissões por parte da instituição. Alguns membros sentiram que seu trabalho era visto apenas como mais uma atribuição, sem o devido reconhecimento ou valorização, o que aponta para a necessidade de estratégias mais eficazes de comunicação e valorização por parte da instituição. Isso sugere a importância de mecanismos que não apenas reconheçam formalmente o trabalho das comissões, mas também promovam uma maior visibilidade e apreciação do impacto e da importância dessas atividades para a comunidade acadêmica e para a sociedade em geral.

4.1.2 Trocas Econômicas

No âmbito das comissões processantes, a questão das trocas econômicas revela uma complexa interação entre as necessidades institucionais e individuais, onde incentivos financeiros, como bolsas ou gratificações, emergem como potenciais estímulos para aumentar o interesse e a participação dos servidores. Esta abordagem é corroborada por Alcover, Chambel e Estreder (2020), que identificam a recompensa financeira não apenas como um sinal de apoio organizacional, mas também como um catalisador para o comprometimento afetivo e a motivação autônoma, sugerindo que a combinação de incentivos materiais com elementos sociais, como o trabalho em equipe, pode fortalecer significativamente a adesão e a permanência dos colaboradores nas instituições.

As capacitações frequentes também são apontadas como um elemento crucial para motivar os membros das comissões, oferecendo-lhes maior segurança e preparo para enfrentar os desafios inerentes às suas funções. Esse enfoque em desenvolvimento profissional contínuo alinha-se com o conceito de serviços de Foa e Foa (2018), indicando uma valorização da capacitação como ferramenta de empoderamento e aperfeiçoamento das habilidades dos servidores, potencializando, assim, a eficácia e a eficiência dos processos disciplinares conduzidos pelas comissões. Sobre isso, o participante D destaca:

[...] eu cito novamente a questão do treinamento para comissão, para se sentir seguro, porque existem muitos servidores que tem medo de participar de comissão, por desconhecimento, e fica meio perdido e não sabe o que tá fazendo e tem medo de se prejudicar, talvez” (Participante D, 33 anos, TAE).



A acumulação das atribuições das comissões com as atividades habituais dos servidores foi destacada como uma fonte significativa de sobrecarga de trabalho, apontando para a necessidade de estratégias que permitam uma dedicação mais focada às responsabilidades das comissões. A possibilidade de liberar o servidor integralmente para atuar nos processos durante um período determinado em portaria surge como uma solução viável, sugerindo que tal medida não só aliviaria a sobrecarga de trabalho, mas também contribuiria para uma gestão mais ágil e efetiva dos processos disciplinares.

Talvez apoiando mais esses servidores quando eles estão atuando como membros de processos disciplinares; cumprir efetivamente o tempo integral quando necessário atuar num PAD, ou seja, liberar o servidor das demais atividades e deixá-lo integralmente à disposição do processo disciplinar durante um período determinado em portaria, até a conclusão dos trabalhos, poderia ser uma ação que diminuiria essas recusas de servidores em atuar em comissões processantes, porque eu acho que uma das queixas mais frequentes é a da sobrecarga de trabalho, né? então eu acho que isso ajudaria um pouco nessa questão (Participante G, 42 anos, Docente).

Esse conjunto de estratégias se destacam como fundamental para atrair e reter membros qualificados e motivados nas comissões processantes. Emerge, assim, a necessidade de um planejamento estratégico por parte das instituições, que envolva a implementação de programas de capacitação frequentes e a revisão das políticas de gestão de recursos humanos, visando otimizar a atuação dessas comissões e, por consequência, o funcionamento institucional como um todo.

A lei nº 8.112/90 serve como base legal para essas práticas, enfatizando a importância de garantir que os servidores possam se dedicar exclusivamente aos trabalhos das comissões, sem prejuízos para suas atividades regulares. Contudo, os relatos dos participantes indicam que a efetiva aplicação dessa norma enfrenta obstáculos práticos, como a falta de servidores substitutos, que possam assumir as funções dos membros das comissões temporariamente, evidenciando uma lacuna no planejamento e na gestão de recursos humanos que precisa ser endereçada.

As capacitações, particularmente, são apontadas como essenciais, não apenas para o desenvolvimento de competências específicas relacionadas à condução de procedimentos disciplinares, mas também para a construção de uma base sólida de conhecimento que sustente a tomada de decisões justas e embasadas. A disponibilidade de cursos oferecidos por instituições como a Escola Nacional de



Administração Pública (ENAP) e a Controladoria Geral da União (CGU) representa uma oportunidade para o aprimoramento contínuo dos servidores, sugerindo a importância de uma divulgação mais efetiva desses recursos pela instituição.

Desse modo, entende-se que a eficácia das comissões processantes no contexto organizacional depende intrinsecamente de um equilíbrio entre o reconhecimento do esforço individual dos seus membros e a implementação de medidas que assegurem sua capacidade de se dedicar plenamente às demandas dos processos disciplinares. Tal abordagem não apenas eleva o nível de engajamento e satisfação dos servidores envolvidos, mas também promove uma cultura institucional de transparência, eficiência e justiça. A adoção dessas estratégias reforça a ideia de que a valorização e o apoio aos membros das comissões processantes são fundamentais para a sustentabilidade das práticas correicionais, impactando positivamente na qualidade dos procedimentos disciplinares e, por extensão, na reputação e integridade da instituição. Portanto, fica evidente a necessidade de uma abordagem integrada que considere tanto as necessidades operacionais quanto as humanas, estabelecendo um ambiente de trabalho que não apenas cumpre com rigor seus mandatos legais, mas que também valoriza e investe no bem-estar e no desenvolvimento dos servidores.

4.2 REGRAS E NORMAS DE TROCAS

Regras e normas de trocas, fundamentadas tanto na reciprocidade quanto em acordos negociados, refletem não apenas as características psicológicas dos indivíduos e sua cultura, mas também a possibilidade de reciprocidade frente a atos negativos, conforme Cropanzano e Mitchell (2005) apontam. Desse modo, procura-se, a seguir, entender como esses elementos se manifestam na dinâmica de troca social entre uma instituição e os membros de suas comissões processantes, explorando as interações e as expectativas que guiam o desempenho e o comprometimento nessas relações.

4.2.1 Reciprocidade

No estudo das trocas sociais entre servidores e organizações, destaca-se a relevância do contrato psicológico e da identificação organizacional, fundamentados



na reciprocidade da troca. Shen (2022) enfatiza que a consonância dos funcionários com os valores e objetivos da instituição fortalece sua lealdade e apoio além das obrigações contratuais. Nesse caso, a pesquisa revelou que a maioria dos servidores percebe o apoio institucional nas atividades das comissões como um reflexo dessa reciprocidade, evidenciando um compromisso mútuo que transcende a mera compensação financeira e se traduz em um senso de pertencimento.

Esse apoio manifesta-se na disponibilidade de recursos físicos e logísticos essenciais para a operacionalização das comissões, como salas de reunião adequadas e suporte para deslocamentos, refletindo a priorização dada pela instituição às atividades das comissões. Tal apoio é crucial não apenas para a execução eficaz das tarefas, mas também para reforçar o vínculo dos membros das comissões com a instituição, fortalecendo assim sua identificação e comprometimento organizacional.

A colaboração entre os membros das comissões e outros servidores da instituição, especialmente na coleta de informações e na mediação com o investigado, é destacada como um aspecto fundamental para o sucesso das investigações. No entanto, alguns servidores relatam desafios relacionados ao medo de represálias ou de prejudicar relações interpessoais, apontando para uma área de melhoria na cultura organizacional de apoio às comissões.

Apesar dos relatos positivos sobre o suporte institucional, foi observado que a resistência de alguns servidores em colaborar plenamente com as comissões pode ser um obstáculo. Essa resistência, muitas vezes motivada por receios de complicação pessoal ou criação de inimizades, destaca a importância de estratégias institucionais para promover uma maior compreensão e valorização do trabalho das comissões, corroborando o apresentado nos estudos de Oliveira e Cruz (2021). Nessa mesma perspectiva, os participantes G desabafa:

Não, eu acho que aí a gente falha um pouco, não sei se por medo de se expor, mas eu ainda acho os servidores muito tímidos em relação a colaborar, vejo uma certa resistência quando se precisa fazer uma oitiva com testemunhas que são servidores” (Participante G, 42 anos, Docente).

A capacitação dos membros das comissões é enfatizada como um fator crítico para o aprimoramento de suas competências e para a realização de investigações



mais seguras e eficientes. Embora existam recursos formativos disponibilizados por entidades especializadas, a demanda por treinamentos mais específicos e acessíveis é evidente, nos relatos dos participantes.

A disposição dos servidores para participar das comissões, apesar dos desafios físicos e emocionais relatados, reflete um alto grau de comprometimento e reconhecimento da importância dessas atividades para a integridade institucional. Isso reforça os aspectos psicológicos da reciprocidade, segundo Ahmad *et al.* (2023), o qual argumenta que a natureza das relações entre as partes que participam num processo de troca pode afetar os aspectos psicológicos.

4.2.2 Regras negociadas e outras regras de trocas

As trocas negociadas, embora variem conforme o contexto social, são particularmente prevalentes nas relações de trabalho (Molm, 2003). No cenário organizacional, essas trocas se manifestam na atribuição de responsabilidades e na execução de ações que beneficiam ambas as partes envolvidas. Um aspecto crucial identificado é a importância das capacitações periódicas, vistas por cerca de 46% dos participantes como essenciais para aprimorar o desempenho nas comissões processantes, sugerindo um modelo de formação continuada que evolua do básico ao avançado, conforme a experiência do servidor.

Além da formação técnica, sugere-se a formação de uma comissão permanente, com membros constantemente treinados, focada em ações preventivas contra recorrências como assédio, visando diminuir a carga de trabalho e aumentar a eficácia das comissões. Paralelamente, a análise psicológica prévia dos membros das comissões e formações em comportamento humano foram propostas para melhorar a abordagem com o servidor investigado, refletindo a importância de considerar a dimensão biopsicossocial dos envolvidos nos processos. Segundo Santos (2020) deve-se considerar a dimensão biopsicossocial tanto dos membros das comissões processantes, quanto do indiciado, tendo em vista as consequências físicas, psicológicas e/ou emocionais que podem ocorrer:

[...] é um zelo a mais que devemos ter, por isso, demandaria se ter um trabalho para compreender como que tá a pessoa no lado humano, é tipo como se fosse uma abordagem psicológica, não que a pessoa precise daquilo, mas é uma preocupação de entender como ela tá ali



antes de assumir a análise de um processo [...] (Participante B, 34 anos, TAE).

A tentativa de mudar a percepção cultural sobre as comissões processantes aponta para a necessidade de esclarecer seu papel não como punitivo, mas como um mecanismo de justiça e transparência. A disseminação da importância e dos resultados positivos dos trabalhos das comissões pode contribuir para uma visão mais equilibrada e menos estigmatizada destas.

A sugestão de campanhas para sensibilizar sobre a relevância das comissões para a instituição e a sociedade reforça a ideia de que a compreensão e o apoio ao trabalho dessas comissões podem trazer benefícios extensivos, incluindo a manutenção da qualidade e eficiência da gestão pública. Essas ações podem auxiliar na redução de práticas prejudiciais e na promoção de um ambiente de trabalho mais ético e responsável, a exemplo do relato do participante C, a seguir:

Eu acho que seria mesmo só tentar disseminar na cultura da instituição qual o papel da comissão de PAD, para que não fique essa visão que aquele grupo foi escolhido pela gestão, para prejudicar A,B ou C, né? então, assim, quando você vai para normatizar a função de uma comissão de processo disciplinar é trazer a versão dos fatos, tanto que não foram poucas as situações em que foi necessário um processo para provar que o servidor não tinha cometido aquilo, então é mais uma questão de cultura organizacional, dar esse apoio de mudar a mentalidade da maioria, e eu percebo hoje, que de certa forma, isso já tem começado, isso já tem sido feito, mas, principalmente entre os servidores mais antigos é preciso intensificar isso (Participante C, 37 anos, TAE).

As contribuições das comissões para a organização e para a sociedade são vistas como fundamentais para a eficiência da gestão pública, oferecendo segurança, valorização e credibilidade, além de atuar como um mecanismo de proteção à instituição. Esse trabalho colabora para a imagem positiva da instituição, reforçando a importância de comportamentos éticos e o cumprimento de normas e leis.

A questão do sigilo e da ética nas comissões também é ressaltada, com ênfase na proteção das informações e no respeito aos envolvidos no processo. A inclusão de processos eletrônicos é apontada como uma melhoria na segurança e confidencialidade das informações, destacando a importância de manter a integridade e o respeito no tratamento de casos.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa explorou as dinâmicas sociais subjacentes às comissões processantes, interpretadas através das lentes da Teoria da Troca Social. A investigação revelou uma afinidade dos profissionais com formação jurídica para as responsabilidades inerentes às comissões, enquanto apontou para a preparação técnica excepcional de uma servidora de psicologia, destacando a importância da expertise comportamental.

Foi constatado que o suporte institucional aos membros das comissões consolida uma cultura de compromisso recíproco, melhorando significativamente a performance dos envolvidos e reforçando a identidade organizacional. No entanto, a hesitação e a relutância de alguns servidores em contribuir com os procedimentos investigativos surgem como barreiras, impactando negativamente a psique dos membros das comissões e gerando uma resistência às futuras participações.

Os resultados também indicaram a presença de uma percepção positiva sobre o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelas comissões, embora sugira-se um reconhecimento mais tangível. A questão da compensação financeira emergiu como um elemento potencialmente motivador para a atração e retenção de servidores nas comissões, sugerindo que ajustes na política de gestão de pessoal podem aumentar o interesse pela participação em tais comissões.

Este estudo contribui para a literatura ao aplicar a Teoria da Troca Social ao contexto específico dos procedimentos disciplinares, desvelando implicações práticas para a gestão de comissões processantes. Propõe-se melhorias como o incremento na oferta de capacitações e a proteção dos dados pessoais dos servidores envolvidos, visando um ambiente de trabalho mais seguro e produtivo.

Embora tenha alcançado seu objetivo, esta pesquisa enfrentou limitações, principalmente pela não participação de servidores com extensa experiência em comissões disciplinares. Espera-se que este estudo inspire ações administrativas voltadas para o bem-estar dos servidores e promova uma cultura organizacional mais integrada e justa, reconhecendo a complexidade das relações sociais no ambiente de trabalho público e a importância de abordagens humanizadas na gestão de processos disciplinares.



REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Stacy. Towards an understanding of inequity. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, [S.L.], v. 67, n. 5, p. 422-436, nov. 1963. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>.

AHMAD, Rehan; NAWAZ, Muhammad Rafay; ISHAQ, Muhammad Ishtiaq; KHAN, Mumtaz Muhammad; ASHRAF, Hafiz Ahmad. Social exchange theory: systematic review and future directions. **Frontiers in Psychology**, [S.L.], v. 13, p. 1-13, 12 jan. 2023. Frontiers Media SA. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>

ALCOVER, Carlos-María; CHAMBEL, Maria José; ESTREDER, Yolanda. Monetary incentives, motivational orientation and affective commitment in contact centers. A multilevel mediation model. **Journal of Economic Psychology**, [S.L.], v. 81, p. 102307, dez. 2020. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2020.102307>

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. 520 p.

BENNETT, Rebecca J.; MARASI, Shelly; LOCKLEAR, Lauren. Workplace Deviance. **Oxford Research Encyclopedia of Business And Management**, [S.L.], 24 maio 2018. Oxford University Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.111>.

BLAU, P. **Exchange and power in social life**. 2nd ed. New York: Wiley, 1964. 387 p.

BOURAOUI, Khadija; BENSEMMANE, Sônia; OHANA, Marc; RUSSO, Marcello. Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. **Management Decision**, [S.L.], Vol. 57, No. 1, pp. 152-167, 8 jan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (org.). **Corregedores e mandatos**. 2022. Gov.br. Disponível em: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/acoes-e-programas/siscor/sistema-de-correicao-do-poder-executivo-federal/corregedores-e-mandatos-1>. Acesso em: 01 jun. 2023.

BRASIL. Instituto Federal do Piauí. **Regimento Interno**. Piauí: IFPI. 2022. Disponível em: <https://www.ifpi.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/ifpiregimentointerno2022.pdf>. Acesso em: 25 maio 2023.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, p. 1, 19 abr. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 10 abr. de 2023.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, p. 1,



1 fev. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: 10 maio 2023.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research In Psychology**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 77-101, jan. 2006. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>. Acesso em: 03 jul. 2023.

CHAUDHARY, Shuja Ilyas; BHATTI, Omar Khalid; CIPRAN, Huseyin; BAJWA, Ali Haider. The Conceptual Review on the Impact of Organizational Justice on Workplace Deviance and the Mediating Role of Psychological Contract Breach. **International Journal of Organizational Leadership**, [S.L.], v. 11, n. 2, p. 235-252, 5 set. 2022.Canadian Institute for Knowledge Development. DOI: <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2022.60328>

CHO, Jeewon; SCHILPZAND, Pauline; HUANG, Lei; PATERSON, Ted. How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: the roles of feeling trusted and job autonomy. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, [S.L.], v. 28, n. 2, p. 169-184, 7 dez. 2020. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051820979634>

COLLINS, Brian. Fair? I Don't Care: examining the moderating effect of workplace cynicism on the relationship between interactional fairness and perceptions of organizational support from a social exchange perspective. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 401-413, 15 set. 2017. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051816667896>

CROPANZANO, Russell; ANTHONY, Erica L.; DANIELS, Shanna R.; HALL, Alison V. Social Exchange Theory: a critical review with theoretical remedies. **Academy of Management Annals**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 479-516, jan. 2017. Academy of Management. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0099>.

CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie S. Social Exchange Theory: an interdisciplinary review. **Journal of Management**, [S.L.], v. 31, n. 6, p. 874-900, dez. 2005. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>.

CROPANZANO, Russell; RUPP, Deborah E.. Social Exchange Theory and Organizational Justice: job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. In: GILLILAND, Steve; STEINER, Dirk D.;SKARLICKI, Daniel P. (ed.). **Justiça, Moralidade e Responsabilidade Social**. [S.L.]: Publicação da Era da Informação, 2008. p. 63-99.

DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin F. The qualitative research interview. **Medical Education**, [S.L.], v. 40, n. 4, p. 314-321, abr. 2006. Wiley. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>.

FAROOQ, Waqas; BHATTI, Omar Khalid; ISHAQ, Rabeea; KASHIF, Sadaf. Investigating the non-work antecedents of workplace deviance. **Cogent Business and**



Management, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 327-345, 28 fev. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2023.2171559>

FLICK, Uwe. **Introduo  pesquisa qualitativa**. Traduo Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

FOA, Edna B.; FOA, Uriel G.. Resource Theory. In: GERGEN, Kenneth J.; GREENBERG, Martin S.; WILLIS, Richard H. (ed.). **Social Exchange**: advances in theory and research. New York: Plenum Press, 1980. Cap. 4. p. 1-316. DOI: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4613-3087-5>

GENARI, Denise; IBRAHIM, Camila Vanessa Dobrovolski; IBRAHIM, Gibran Fernando. A percepo dos servidores públicos sobre a socializao organizacional: um estudo no instituto federal de educao, ciência e tecnologia do rio grande do sul. **Holos**, [S.L.], v. 5, p. 313-328, 14 nov. 2017. Instituto Federal de Educao, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HERON, Laura; COSEANO, Robert; BRUK-LEE, Valentina. The Indirect Effect of Justice Perceptions on Job Satisfaction Among Hispanic Employees. **Hispanic Journal Of Behavioral Sciences**, [S.L.], v. 40, n. 4, p. 486-503, 24 jul. 2018. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0739986318789123>.

HOMANS, George Caspar. Social behavior as an exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.

JIN, Myung; MCDONALD, Bruce. Understanding Employee Engagement in the Public Sector: the role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. **The American Review of Public Administration**, [S.L.], v. 47, n. 8, p. 881-897, 21 abr. 2016. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0275074016643817>.

JUDY, Suc; CALIC, Carlos; FARIA, Vilma Moreira; MATUSSE, Liiete Felismina. Comprometimento organizacional e motivao para o trabalho no servio público: Um estudo de caso com os servidores do Instituto Nacional de Emprego, Moambique. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAO PÚBLICA, 9., 2022, So Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. So Paulo, 2022. p. 1 - 16. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/830.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

LI, Shike; JAIN, Kriti; TZINI, Konstantina. When Supervisor Support Backfires: the link between perceived supervisor support and unethical pro-supervisor behavior. **Journal of Business Ethics**, [S.L.], v. 179, n. 1, p. 133-151, 30 mar. 2021. Springer Science and Business Media LLC. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-021-04797-1>

LIANG, Huai-Liang. Façade creation as a mediator of the influence of psychological contract breach on employee behaviors. **International Journal of Selection And Assessment**, [S.L.], v. 30, n. 4, p. 614-624, 25 fev. 2022. Wiley. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/ijsa.12379>

LIU, Chenhui; WANG, Nengmin; LIANG, Huigang. Motivating information security policy compliance: the critical role of supervisor-subordinate guanxi and organizational commitment. **International Journal of Information Management**, [S.L.], v. 54, p. 102152, out. 2020. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102152>

MARQUES, Renato; GRAEFF, Billy. Análise temática reflexiva: interpretações e experiências em educação, sociologia, educação física e esporte. Motricidades: Revista da Sociedade de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana, [S.L.], v. 6, n. 2, p. 115-130, 11 set. 2022. **Motricidades**: Revista da Sociedade de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana. DOI: <http://dx.doi.org/10.29181/2594-6463-2022-v6-n2-p115-130>

MARTIN, Joanne.; HARDER, Joseph. W. Bread and roses: justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. **Social Justice Research**. v. 7, n. 3, p. 241-264, 1994. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02334833>

MOLM, Linda D. Theoretical Comparisons of Forms of Exchange. **Sociological Theory**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 1-17, jan. 2003. SAGE Publications. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/1467-9558.00171>.

ODILLA, Fernanda. Oversee and Punish: understanding the fight against corruption involving government workers in brazil. **Politics and Governance**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 140-152, 28 maio 2020. Cogitatio. DOI: <http://dx.doi.org/10.17645/pag.v8i2.2716>

OLIVEIRA, Jamile Camargos de; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. Corrupção na educação superior pública? Estudo das Ifes de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 55, n. 6, p. 1295-1311, dez. 2021. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220210100>

QUIVY, Raymond; CHAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa Gradiva, 2008.

RADEY, Melissa; STANLEY, Lauren. “Hands on” versus “empty”: supervision experiences of frontline child welfare workers. **Children and Youth Services Review**, [S.L.], v. 91, p. 128-136, ago. 2018. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2018.05.037>

ROBINSON, Sandra L.; BENNETT, Rebecca J. A TYPOLOGY OF DEVIANT WORKPLACE BEHAVIORS: a multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, [S.L.], v. 38, n. 2, p. 555-572, 1 abr. 1995. Academy of Management. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256693>



SANTOS, Antônio César dos. **Processos administrativos disciplinares e seus impactos na saúde do servidor público**. Orientador: Prof. Dr. Diogo Neves Pereira. 2020. 102 f. Dissertacão (Mestrado) - Curso de Ensino em Saúde, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2020.

SHEN, Yan. Differences in the moderating role of supervisors' and subordinates' cognition on distributive justice in the relationship between psychological contract and organizational identification. **Frontiers in Psychology**, [S.L.], v. 13, 1 dez. 2022. Frontiers Media SA. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1054940>

SOUSA, Anna Anita Almeida e. **Percepção dos servidores técnico-administrativos do centro de ciências da saúde da Universidade Federal da Paraíba sobre a efetivacão da política de atencão à saúde laboral**. Orientador: Prof. Dr. Erivaldo Moreira Barbosa. 2019. 89 f. Dissertacão (Mestrado) - Curso de Administracão Pública, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2019.

STEFANO, Giovanni di; SCRIMA, Fabrizio; PARRY, Emma. The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.L.], v. 30, n. 17, p. 2482-2503, 16 maio 2017. Informa UK Limited. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>.

WANG, Danni; LIU, Yuwen; HSIEH, Ying-Che; ZHANG, Zhen. Top-down and bottom-up: examining reciprocal relationships between leader humility and team helping behavior. **Journal of Organizational Behavior**, [S.L.], v. 43, n. 7, p. 1240-1250, 18 maio 2022. Wiley. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.2634>

WANG, Lu; LUO, Xin; LEE, Frank; BENITEZ, Jose. Value creation in blockchain-driven supply chain finance. **Information and Management**, [S.L.], v. 59, n. 7, p. 103510, nov. 2022. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2021.103510>.

WEZIAK-BIALOWOLSKA, Dorota; LEE, Matthew T.; COWDEN, Richard G.; BIALOWOLSKI, Piotr; CHEN, Ying; WANDERWEELE, Tyler J.; MCNEELY, Eileen. Psychological caring climate at work, mental health, well-being, and work-related outcomes: Evidence from a longitudinal study and health insurance data. **Ciências Sociais e Medicina**, p. 115841, 2023.Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115841>

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHID, Ayesha; NAUMAN, Shazia. Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. **Personnel Review**, [S.L.], 17 jan. 2023. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/pr-01-2022-0058>. DOI: <http://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0058>

