

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E ÉTICA COMPORTAMENTAL: UM OLHAR DA
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE 1998 A 2025**

BERNARDO MASSOLINI WALTER
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

MARIANA MARKENDORF NODA

BRUNO EDUARDO SLONGO GARCIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E ÉTICA COMPORTAMENTAL: UM OLHAR DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE 1998 A 2025

1. INTRODUÇÃO

Compreender as relações entre indivíduos e organização tem sido um dos interesses de pesquisa dos estudos organizacionais. Relacionado a esse campo, podemos encontrar estudos que investigam a satisfação dos empregados, engajamento no trabalho, rotatividade, desempenho, comprometimento, motivação, produtividade, confiança no supervisor e absenteísmo (Guimarães, Porto & Borges-Andrade, 2022).

Neste campo de pesquisa, uma abordagem com início nos anos de 1960 tem sido utilizada. A justiça organizacional, como é denominada, é uma percepção constituída a partir de múltiplas dimensões e aplicada com intuito de explicar antecedentes e consequências do comportamento dos trabalhadores (Colquitt et al., 2001, Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Alguns estudiosos têm se dedicado a discutir o tema e produzir alguns resultados que sintetizam as diferentes dimensões da justiça organizacional, o seu papel mediador, seus efeitos interacionais nas relações no ambiente organizacional e as possibilidades de combinar diferentes perspectivas e correntes teóricas para avanço científico da área (Colquitt et al., 2013, Colquitt & Zipay, 2015, Assmar, Ferreira & Souto, 2005, Guimarães, Porto & Borges-Andrade, 2022)

Considerando os esforços em articular diferentes correntes e abordagens teóricas, autores como Cropanzano e Stein (2009) sugerem que os pesquisadores deem atenção à ética, especialmente à vertente comportamental. Para os autores, há uma demora na integração entre esses dois campos, o que dificulta o avanço científico, em parte por suas diferenças paradigmáticas da pesquisa.

Neste sentido, Crawshaw, Cropanzano, Bell & Nadisic (2013) teorizam que a justiça organizacional e a ética comportamental preocupam-se com a compreensão do que é certo ou errado no ambiente de trabalho, os autores exploram quatro questões que são respondidas somente por meio da integração entre essas duas áreas: (i) porque a justiça no trabalho importa para os indivíduos, (ii) como os julgamentos de justiça são formados, (iii) as consequências da injustiça, e (iv) os fatores antecedentes às percepções de justiça.

Essas questões corroboram com as proposições de Cropanzano e Stein (2009) em que a justiça organizacional é um conceito que integra quem somos moralmente e socialmente, incorpora motivações instrumentais, mas também se preocupa com questões internas ao indivíduo como integridade, convicções, identidades sociais e morais. Adamovic (2023) complementa ao afirmar que “a justiça nos negócios e no trabalho é importante por razões morais e éticas”.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo analisar as contribuições da integração da ética comportamental nos estudos sobre justiça organizacional. Para isso, conduzimos uma revisão sistemática da literatura que compreende o período de janeiro de 1998 a maio de 2025. Este estudo busca contribuir ao fornecer um panorama da pesquisa em justiça organizacional e ética, compreendendo como os estudos têm conduzido as investigações. Conforme apontam Guimarães, Porto e Borges-Andrade (2022) esse campo de estudos no Brasil permanece pouco explorado. Como uma segunda contribuição, buscamos teorizar caminhos futuros de pesquisa, fornecendo aos leitores *insights* e possíveis articulações com temas e áreas de pesquisa.

Este estudo está estruturado em cinco seções, após essa introdução, o leitor encontrará o referencial teórico disposto em justiça organizacional e ética comportamental, procedimentos metodológicos, análises descritivas e argumentativas e conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Justiça Organizacional

Os primeiros estudos sobre justiça organizacional iniciaram aproximadamente em 1960 a partir das discussões sobre como recompensas poderiam ser atribuídas proporcionalmente entre um grupo de indivíduos, com base nas relações de troca que eram construídas. Contudo, foi a partir dos estudos de Greenberg (1990) que o conceito foi popularizado. A justiça passou a ser visualizada como uma percepção dos empregados em relação as organizações em que estão inseridos (Guimarães, Porto & Borges-Andrade, 2022).

Esse conceito é fundamentado na psicologia social (Jesus & Rowe, 2014), pois trata-se de um fenômeno que permeia a vida social e corporativa dos indivíduos (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Incorporada no contexto organizacional, a justiça influencia o comportamento dos indivíduos e impacta as relações de trabalho. Por exemplo, um empregado tende a ser colaborativo caso sinta que seus superiores o tratam de forma justa, a partir disso, é possível supor que seja mais cooperativo e comprometido com os trabalhos organizacionais, o comportamento contrário também poderá ser observado se a disfunção da justiça (injustiça) for percebida (Baldissarelli, Kvitko & Hein, 2020).

Colquitt et al. (2001) discute que a compreensão da justiça no ambiente corporativo pode ser entendida nos antecedentes e consequências das percepções subjetivas, para o autor as ações e os comportamentos são influenciados pela percepção de justiça do indivíduo. Podemos resumir os antecedentes como as ações dos tomadores de decisões, a análise situacional que o indivíduo faz e as características individuais. As consequências, por sua vez, podem ser visualizadas nas ações e comportamentos expressos pelos indivíduos. Por exemplo, é possível observar os antecedentes na percepção do rigor das distribuições de resultados e os procedimentos usados para determinar as distribuições desses resultados em uma organização.

Para compreender os antecedentes e consequências, Greenberg (1990) conduziu estudos em um período de mudanças tecnológicas no mercado de trabalho dos Estados Unidos, a partir dos achados, elaborou três dimensões que compõe a justiça organizacional: (1) justiça distributiva, (2) justiça procedimental e (3) justiça interacional. As proposições apresentadas pelo autor são evolutivas, desenvolvidas a partir do desenvolvimento histórico das relações de trabalho.

A justiça distributiva foi desenvolvida a partir da teoria da equidade nos trabalhos de Adams (1965), nessa perspectiva a percepção de justiça ocorre na comparação entre os resultados atingidos e a distribuição dos recursos (Mohr, Oro, Begnini, & Teston, 2023). Como exemplo dessa dimensão, podemos mencionar como salários ou promoções são distribuídos aos empregados. Uma possível tensão é gerada caso o colaborador sinta que está diante de uma injustiça, o que o motivará a buscar formas de equidade, tendo a sua motivação equivalente a tensão criada.

Para reduzir a percepção de injustiça distributiva, o indivíduo poderá recorrer a diversas estratégias de restauração da equidade, agindo para alterar o valor das contribuições ou resultados, essa alteração pode ser de valores próprios ou de quem se compara, como no caso de um indivíduo que reduz o seu desempenho propositalmente por se sentir subvalorizado. Outra ação voltada para a equidade consiste em modificar como as contribuições ou resultados são percebidos. Assim, por exemplo, caso um empregado perceba que sua remuneração não é justa, ele poderá optar pelo abandono de campo e interrupção da relação (absenteísmo ou rotatividade), bem como a substituição do objeto de comparação por outro que lhe seja mais similar (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Contudo, a dimensão distributiva apresentou limitações para a compreensão de justiça, uma vez que seu foco foi entender o conteúdo das remunerações e não no como essas recompensas eram decididas e atribuídas. A distorção da justiça, ou seja, a (in)justiça, será resultado da comparação simples entre os valores ou benefícios distribuídos aos indivíduos.

Dadas as limitações da dimensão distributiva, Greenberg (1990) sugeriu a justiça procedimental. Essa dimensão passou a ser discutida a partir da década de 1970, com foco nos processos que levam a atribuição dos resultados. Os procedimentos são criados com a ideia de simplificar, regular e minimizar

os conflitos intergrupais (Masagão & Ferreira, 2015). Assim sendo, se preocupa com os meios pelos quais os resultados são atribuídos, estabelecendo princípios que regem os indivíduos no processo decisório relativo à distribuição de recompensas ou promoção dos empregados (Beuren, Kreuzberg & Franz, 2016).

O trabalho de Leventhal (1980) descreveu regras para indicar se um procedimento específico se percebe como justo ou não pelos sujeitos: consistência, ausência de vieses e interesses pessoais, exatidão da informação, correção (ou mecanismos de correção/recurso), representatividade dos envolvidos nos processos e ética (Beuren, Klein, Lara & Almeida, 2016). A inserção da dimensão procedimental, desenvolveu uma abordagem processual da justiça organizacional, voltado a expandir o conteúdo das recompensas para o como elas serão distribuídas.

Contudo, a influência da escola norte-americana, desenvolveu constructos voltados a recompensas e ao processo decisório, desconsiderando a dimensão das relações que são constituídas entre indivíduos nas organizações. Neste contexto, Colquitt et al. (2001) sugerem uma abordagem em que a justiça organizacional é um conceito socialmente construído, denominada de justiça interacional, a qual busca compreender as relações interpessoais, ou seja, o nível de equidade interacional percebido pelos colaboradores durante as relações cotidianas nas organizações.

A dimensão interacional envolve aspectos menos formais de interação, como os comportamentos dos gestores para os subordinados, observando o grau de honestidade, sensibilidade e respeito demonstrado durante as interações. Contudo, não há um consenso entre os estudiosos de que as interações devam ser abordadas como uma dimensão específica ou pode ser considerada como uma variável da justiça procedimental. A justiça interacional não se refere apenas as interações que moldam a tomadas de decisões, mas em como os indivíduos imersos nessas interações, afetam e são afetados por elas, sendo fundamental a distinção da dimensão procedimental (Silveira, et al., 2025, Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

No desenvolvimento dos estudos sobre justiça organizacional, outras dimensões surgiram, Colquitt (2001) avança nos estudos da área ao propor a justiça informacional. Embora essa dimensão seja abordada por alguns pesquisadores como integrante da dimensão interacional, Guimarães, Porto e Borges-Andrade (2022) defendem que existem diferentes efeitos no modelo de mediação dos componentes de justiça interpessoal e informacional. Essa dimensão se refere aos indivíduos que possuem interesse em informações sobre determinada decisão (Rego, 2002). Esse processo, quando explicado, extingue especulações sem fundamento, reduz percepções de injustiça, reações negativas e contestações aos fatores adversos dos resultados obtidos (Baldissarelli, Kvitko & Hein, 2020).

Outras dimensões da justiça podem ser encontradas na literatura, como a justiça sistêmica, uma variação da justiça processual com foco estrutural (Greenberg, 1993), vinculada à justiça da corporação como um sistema social (Beugré, 1998) e a justiça retributiva, associada à como os colaboradores reagem as quebras de normas sociais e como é processado os julgamentos sobre responsabilidade e aplicação de sanções.

Embora a justiça organizacional se apresente como um campo promissor para compreender as relações entre trabalhadores e organizações, tem sido pouco explorada, especialmente, em países do sul global, como o Brasil (Guimarães, Porto & Borges-Andrade, 2022). Com intuito de apresentar um caminho para que as pesquisas possam se aprofundar na justiça como conceito norteador com a ética comportamental, na próxima seção discutimos essa inter-relação.

2.2 Ética Comportamental e Justiça Organizacional

A ética é a ciência que estuda o comportamento humano em relação aos valores, princípios e normas. Com suas raízes na reflexão humana sobre o comportamento e a moralidade, ela investiga os sistemas morais elaborados pelos homens a fim de compreender a fundamentação e proibição das normas

e explicar o ponto de vista sobre o ser humano. Desde a Grécia Antiga, a ética já era discutida e analisada na esfera filosófica (Figueiredo, 2008).

As discussões que deram surgimento a esse campo, associavam a ética à necessidade de estabelecer padrões de normas que orientavam a convivência social, de forma que ajude os indivíduos a tomarem decisões que promovam o bem-estar coletivo. Com o passar dos séculos, ela evoluiu e tomou diferentes formas, incorporando novas perspectivas e questionamentos que refletem às mudanças da sociedade, expandindo-se para outras áreas do conhecimento, como a ética comportamental que integra áreas da psicologia cognitiva e social.

A ética comportamental é o estudo de maneiras sistemáticas e previsíveis em que os indivíduos tomam decisões e julgam as decisões de outros que estão em desacordo com a intuição e os benefícios em prol da sociedade. O movimento desse campo de estudos nasce a partir das abordagens filosóficas tradicionais da ética que buscavam entender como é formado e quais fatores influenciam os julgamentos morais nas organizações, isso pode ser visto em trabalhos como de Treviño em (1986). Contudo, a ética comportamental ganhou força na década de 1990 com os trabalhos de Messick e Tenbrunsel (1996), com descobertas que desvelaram as tendências psicológicas que levam as pessoas a se comportar de forma antiética, mesmo quando não esperavam (Bazerman & Gino, 2012).

Neste sentido, foram elaborados diversos modelos, dentre eles o proposto por Rest (1986) em que o raciocínio moral produz um comportamento ético em quatro etapas, (1) reconhecimento e interpretação de uma situação, ao ser enfrentado por um dilema, (ii) o julgamento moral, ao decidir qual a escolha mais correta diante à questão ética, (iii) motivação moral, em que a pessoa prioriza o valor moral, e (iii) a ação com intenção moral. Partindo desta compreensão, Treviño (1986) introduziu moderadores que influenciam o processo cognitivo, dividindo em individuais e situacionais. Os individuais incluem as variáveis: resistência do ego, dependência-independência de campo e o *locus* de controle, que são propostas para analisar percepção de um indivíduo do que é certo e errado. Já os fatores situacionais envolvem o contexto de trabalho imediato, cultura organizacional e características do emprego, essas variáveis impactam o desenvolvimento do processo cognitivo do indivíduo (Treviño, 1986).

Em contraponto, ao enfrentar dilemas éticos, o julgamento das pessoas tende a vir de respostas mais automáticas e intuitivas. A intuição moral inconsciente tem influência dos períodos iniciais da vida e, por isso, parece improvável que essa intuição exista para questões éticas organizacionais (Treviño & Weaver, 2006), já o raciocínio moral vem com a finalidade de justificar o julgamento. Esse trabalho desafia a suposição de que a eticidade dos comportamentos surge de um processo deliberativo e abre o campo para a criação de outros modelos literários com uma abordagem mais intuitiva (Treviño, Nieuwenboer, & Gephart, 2014; Bazerman & Gino, 2012). Neste sentido, até mesmo indivíduos com valores morais fortes podem agir de maneiras inconsistentes e antiéticas dependendo do dilema que enfrentam. Isso porque padrões éticos são maleáveis e influenciados profundamente pelo contexto (Monin & Jordan, 2009).

No ambiente organizacional, o fenômeno da ética abrange um *mix* de influências de nível organizacional, interpessoal e individual, e toma uma proporção maior com as decisões sendo feitas dentro de estruturas de poder e autoridade (Treviño, Nieuwenboer, & Gephart, 2014). Nesse contexto, o clima ético de uma organização é essencial, refletindo o conjunto de entendimentos compartilhados sobre comportamentos adequados e a maneira como as questões éticas devem ser abordadas. Quando esse clima é claro e positivo, ele estabelece um padrão a ser seguido na tomada de decisões em todos os níveis e em diversas circunstâncias, orientando a convivência social e moldando o comportamento diante de dilemas éticos.

A partir dessa compreensão de ética, alguns autores têm sugerido aos pesquisadores em justiça organizacional que utilizem a ética comportamental para a compreensão das relações entre organizações

e indivíduos (Cropanzano & Stein, 2009, Crawshaw, Cropanzano, Bell & Nadisic, 2013). A integração entre o que é certo e errado com os valores e dilemas que afetam as relações nas organizações, tem sido apontado como uma ponte entre essas duas áreas que se desenvolveram de forma autônoma. Cropanzano e Stein (2009) sugerem que investigações que visem compreender como os indivíduos percebem e reagem a justiça organizacional, pode perpassar a ética comportamental.

Crawshaw, Cropanzano, Bell e Nadisic (2013) propõem que essa integração permite avançar na compreensão de que os julgamentos de justiça não se baseiam apenas em avaliações racionais ou comparação social, mas também em dimensões morais, como identidade ética, valores pessoais e senso de integridade. Essa integração possibilita compreender as distorções da justiça, como à (in)justiça. Indivíduos podem experimentar culpa, indignação moral ou sentimentos de obrigação, moldando seu comportamento em resposta a percepções de justiça ou injustiça. Além disso, fatores como a identidade moral e as normas sociais atuam como filtros interpretativos para avaliar a legitimidade de decisões e condutas organizacionais.

Todavia, Cropanzano e Stein (2009) levantam três questões a serem consideradas nos estudo que vinculam justiça organizacional e ética, (1) a justiça organizacional, historicamente, tem como foco o controle instrumental e o *status* social, por outro lado, a ética comportamental observa as convicções morais e deveres dos indivíduos, (2) os traços individuais em cada abordagem são diferentes, enquanto a justiça analisa identidades sociais, e ética comportamental aborda identidades morais, e (3) os paradigmas epistemológicos variam, com justiça organizacional seguindo um viés social-cognitivo e ética comportamental incorporando uma perspectiva normativo-deontológica. Como um possível caminho, os autores sugerem uma abordagem integrativa de fenômenos social-cognitivo e ético-normativo, integrando os julgamentos de justiça e a influência desses julgamentos sobre os comportamentos éticos.

Estudos recentes têm articulado justiça e ética, por exemplo, Rice e Luse (2022) que conduzem um estudo empírico em que a institucionalização da ética é uma mediadora entre a justiça percebida pelos indivíduos e o menor foco no lucro pela organização. Embora a investigação dessas duas abordagens seja um possível caminho para avançar teoricamente na compreensão das relações entre indivíduos no contexto organizacional, essa área tem sido pouco explorada, a vista disso, este estudo apresenta uma revisão sistemática da literatura a respeito do tema.

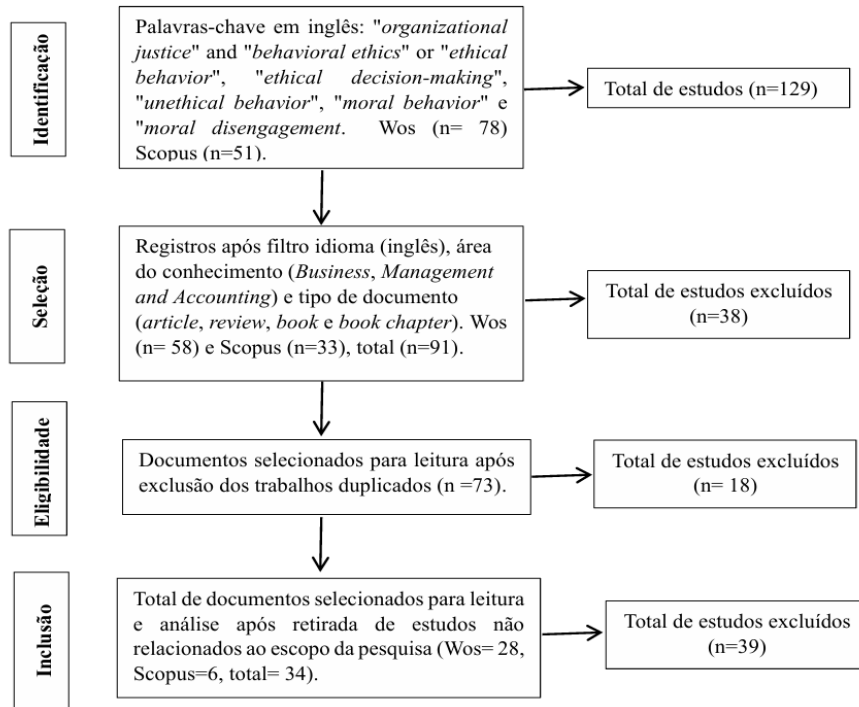
3. METODOLOGIA

Este estudo bibliométrico busca analisar e compreender as contribuições da integração da ética comportamental nos estudos sobre justiça organizacional. Suprpto (2024, p.4) afirma que “Ao examinar detalhes bibliográficos, padrões de citação e tendências de publicação, os pesquisadores adquirem *insights* inestimáveis sobre a evolução dos campos científicos, o impacto de publicações individuais e a rede de colaborações entre acadêmicos”.

Desta forma, como base de dados seguimos as sugestões de Widaryanti e Abdullah (2024) e escolhemos a *Scopus* e a *Web of Science*, pois possuem longo alcance de autores e instituições, além de precisão na recuperação de dados para estratégias de busca em estudos bibliométricos. Na estratégia de busca delimitamos os termos justiça organizacional em inglês *organizational-justice*, esse termo abrangente foi considerado quando incluído no item *tópicos* o qual permite a busca no título, resumo, palavra-chave *plus* e palavras-chave do autor. Nos campos seguintes utilizamos o operador *booleano and* para o termo de busca da ética comportamental, em inglês *behavioral ethics*. Contudo, a ética comportamental possui sinônimos, incluídos com o operador *or* para as demais variações do tema “*ethical behavior*”, “*ethical decision-making*”, “*unethical behavior*”, “*moral behavior*” e “*moral disengagement*”.

A *Web of Science* retornou 78 trabalhos e a *Scopus* 51, por meio do protocolo PRISMA (Figura 1) foram aplicados filtros com intuito de encontrar estudos relevantes para o estudo, a amostra final foi composta por 34 trabalhos.

Figura 1. Protocolo Prisma



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise dos artigos foi realizada em dois momentos (i) descrição dos estudos selecionados utilizando o *software R studio* versão 4.3.1, e (ii) análise de redes produzidas no *software Gephi* versão 0.10.1. Na descrição dos estudos, utilizamos estatísticas descritivas para dados como artigos mais citados, autores com mais publicações, evolução do número de estudos, países e periódicos com mais publicações. A análise de redes, por sua vez, permitiu visualizar relações de *clusters* entre temas, autores, instituições de ensino e variáveis (Rolt, Dias, & Peña, 2017). As redes são formadas nós e arestas (linhas que conectam os nós) agrupados por modularidade, um algoritmo proposto por Blondel et al (2008) dimensiona as redes por uma relação intensa entre comunidades. As arestas mais espessas representam conexões mais fortes, enquanto as mais finas se referem a conexões mais fracas. Utilizamos inteligência artificial para revisão gramatical na versão final deste estudo.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição das publicações

A amostra dessa pesquisa analisou um total de 34 artigos publicados entre 1998 e 2025 que tratam da justiça organizacional e a ética comportamental. Nesse recorte foi possível identificar que a quantidade de publicações não demonstra um crescimento significativo, sendo o maior número de trabalhos a respeito do tema em 2014, totalizando 4 artigos. Esse quantitativo pode ser indicativo de uma ausência de aprofundamento no campo e na exploração dos diferentes aspectos e relacionamentos entre ética e justiça organizacional.

Nesse sentido, Cropanzano e Stein (2009) anteciparam que a pesquisa estava tardia na articulação entre esses conceitos, impactando o desenvolvimento do campo e as análises das relações de trabalho.

Crawshaw, Cropanzano, Bell & Nadisic (2013) buscaram outras explicações para além do desinteresse nessa articulação, os autores indicaram a dificuldade paradigmática ao articular posicionamentos epistemológicos diferentes nas investigações.

Os estudos observados são, em sua maioria, quantitativos, com aplicação de escalas e técnicas inferenciais. Os estudos qualitativos distribuem-se entre revisões qualitativas da literatura e aplicação de questionários, não são encontrados estudos etnográficos, ou outras abordagens qualitativas robustas.

4.2 Autores com mais produções

No que diz respeito aos autores com maior quantidade de artigos produzidos, identificamos cinco pesquisadores mais recorrentes nos estudos da área, totalizando 11 artigos. Dentre eles Schminke (3), Kurdoglu (2), Priesemuth (2), Treviño (2), Viswesvaran (2). Schminke publicou um estudo em 1997, disponibilizado em 1998, que trouxe discussões interessantes para a integração entre justiça organizacional e ética. Para o autor a ética comportamental distingue entre decisões baseadas em resultados (utilitários) apresentaram maior sensibilidade à justiça distributiva, dando mais importância aos resultados, e decisões baseadas em regras ou processos (formalistas) que demonstraram maior sensibilidade às questões procedurais, valorizando processos justos (Schminke, Ambrose & Noel, 1997). Posteriormente, Schminke, Arnaud e Taylor (2015) integraram as áreas por meio da investigação de justiça e moralidade, explorando como os valores são construídos socialmente, sendo considerado um dos autores seminais na integração dessas duas áreas.

4.3 Trabalhos mais citados

Para identificar os artigos com maior impacto, utilizamos o filtro de 10 (dez) trabalhos com maior número de citações, conforme Tabela 1. Os artigos mais citados discutem a maneira com que a justiça e a ética afetam a percepção e o comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional. Os autores exploram diferentes mensurações de ética, distinções e correlações entre os tipos de justíças, assim como o impacto de cada uma delas na performance e satisfação dos colaboradores, incluindo dimensões como comportamento de cidadania organizacional, comprometimento e suporte da liderança.

Tabela 1. Trabalhos com mais citações

Autor	Ano	Periódico	Citações
Koh H	2001	J Bus Ethics	229
Treviño L	2001	Bus Ethics Q	197
Rupp D	2014	Organ Behav Hum Dec	169
Baker T	2006	J Bus Res	166
Viswesvaran C	2002	J Bus Ethics	114
Viswesvaran C	1998	J Bus Ethics	111
Ogunfowora B	2022	J Appl Psychol	106
Walumbwa F	2017	J Bus Res	105
Priesemuth M	2019	J Manage	77
Jacobs G	2014	J Bus Ethics	75

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As abordagens utilizadas nos estudos com maior número de citações, refletem os fundamentos estabelecidos por autores como Greenberg (1987), que introduziu o conceito de justiça organizacional e Colquitt (2001), que operacionalizou suas dimensões. Além disso, as pesquisas também utilizaram

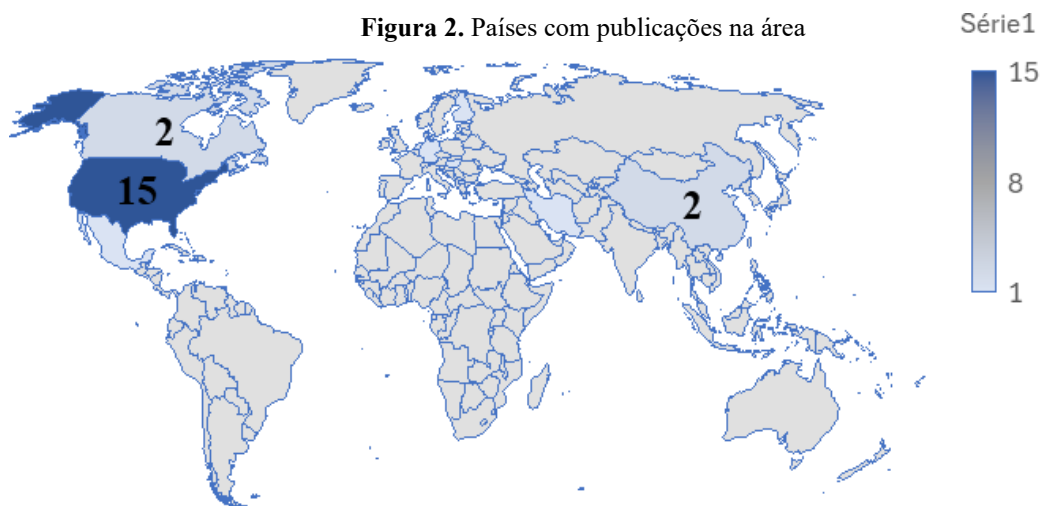
abordagens de teorias sociais para analisar perspectivas sobre justiça e supervisão, considerando como esses fatores afetam os resultados da organização.

Algo a se destacar, é que a percepção de justiça exerce influência sobre os comportamentos éticos, em níveis individuais e coletivos, ao mesmo tempo em que é mediada pela avaliação do comportamento ético da organização. Esse relacionamento, em que um impacta o outro, evidencia a integração entre os dois temas. Além disso, esses estudos abordam a ética e a justiça em diversos contextos organizacionais, como mencionado anteriormente, eles abrangem relações com supervisores e colegas de trabalho até a satisfação com avaliações de desempenho. Essa diversidade de abordagens, explorada por meio de diferentes mecanismos, que incluem fatores morais e processos cognitivos, possibilita que ética e justiça organizacional sejam estudadas sob distintas perspectivas.

4.4 Distribuição geográfica das publicações

Outra informação relevante é a distribuição geográfica das publicações. Os dez países com maior volume de publicações, reúnem 19 artigos. Desses, 15 (quinze) artigos foram produzidos nos Estados Unidos, seguido de Canadá (2) e China (2) (Figura 2).

A pesquisa norte-americana possui uma escola consolidada, o que pode ser atribuído ao fato de o comportamento organizacional ser um assunto explorado desde os experimentos de Hawthorne feitos por Elton Mayo. Desde então, as pesquisas norte americanas mantiveram seus estudos nessa área com temas como a justiça nas organizações. Especialmente a partir da década de 1980, justiça organizacional e ética comportamental foram exploradas em conjunto. Outros países possuem pesquisas nessa área, por exemplo, China e Finlândia, Alemanha, Hungria, Iran, Macedônia, Mexico, Holanda e Singapura.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

No que se refere às citações por país, os Estados Unidos é o primeiro com 1.167 citações (62,64%), Singapura e Canadá também demonstram bastante interesse nos temas com 229 (12,29%) e 167 (8,96%) citações, respectivamente.

4.5 Periódicos mais influentes na área

Por fim, a análise dos periódicos é relevante para identificar a frequência de publicações e o escopo de publicações. Podemos analisar se existem edições temáticas, bem como se há uma orientação editorial relacionado ao assunto. O periódico com maior quantidade de publicações é o *Journal of Business Ethics*, com 10 publicações no período analisado, tendo como foco a pesquisa na interface da ética e negócios, com um fator de impacto do *Scientific Journal Rankings* (SRJ) 3.03.

Entre os periódicos da área, o *Business Ethics Quarterly* (2 publicações) possui como foco à ética, tendo como escopo a ética empresarial, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade corporativa, com fator de impacto (SRJ) 2.01. O *Journal Of Business Research* (2 publicações) tem como escopo os estudos de negócios e gestão, com publicações em justiça organizacional direcionada à gestão ou da perspectiva da psicologia, com fator de impacto de (SRJ) 3.49.

5. PANORAMA DA PESQUISA A PARTIR DA ANÁLISE DE REDES

Para descrever e analisar o panorama da pesquisa na área de justiça organizacional e ética, utilizamos a análise de redes. Essa análise ilustra a forma em que os elementos se relacionam, por meio do fluxo de informação que trocam entre si, respectivamente nós e arestas. Foi possível identificar os vínculos entre as citações, autoria e palavras-chave e mapear as áreas concentradas e dispersas. Para essa análise utilizamos subseções, divididas em coautoria, cocitação e citação. Em um segundo momento, analisamos as redes de palavras-chave para identificar os caminhos de pesquisa.

5.1 Rede de (co)autoria e citação

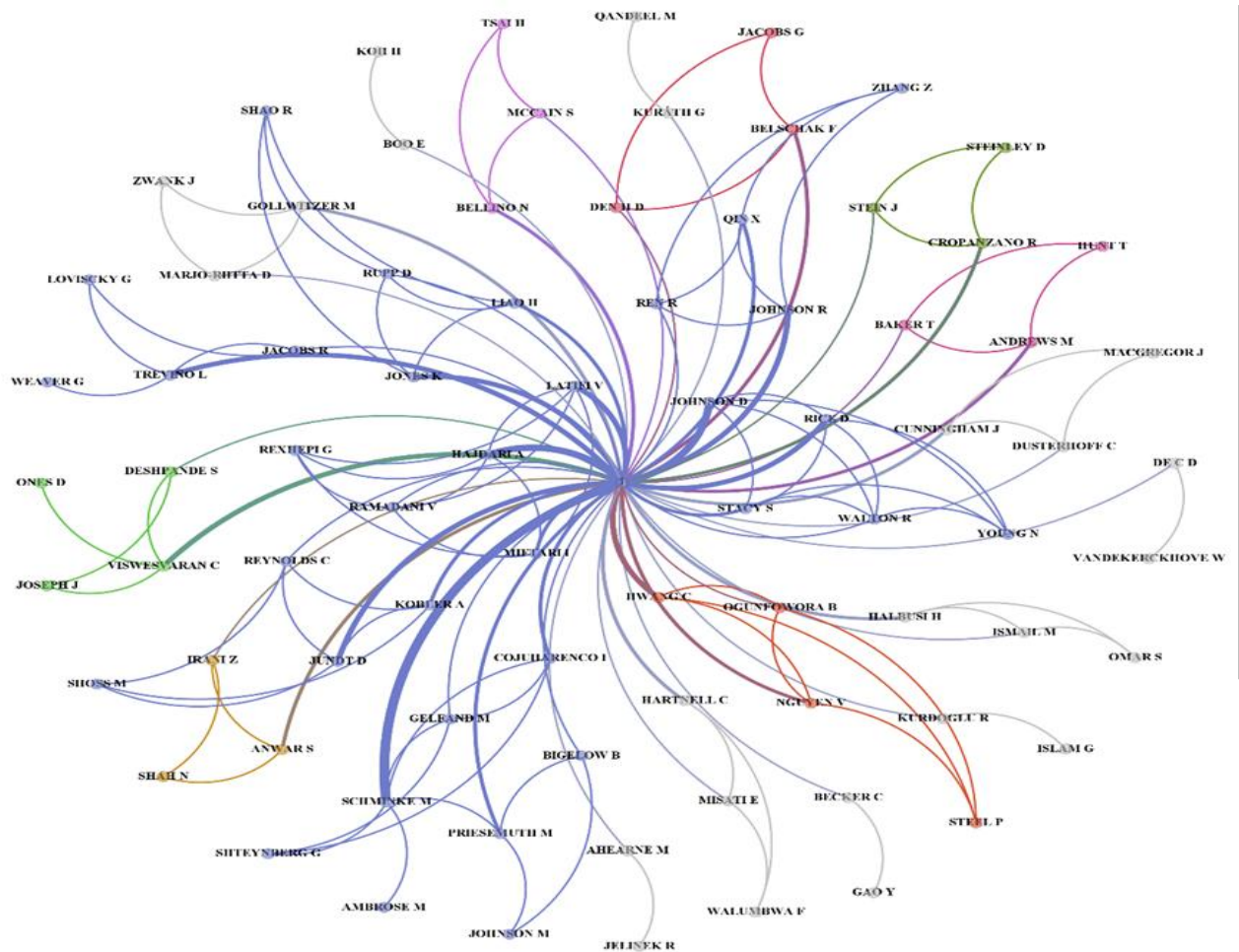
A estrutura da rede de coautoria possui um nó central em azul, indicando uma estrutura centralizada. As linhas que conectam os nós foram elaboradas a partir da modularidade, isto é, agrupamentos de autores que possuem trabalhos conjuntos, conforme Figura 3.

Cada cor representa uma comunidade de autores. O *cluster* azul indica o núcleo teórico dominante, relacionado aos fundamentos clássicos da justiça organizacional, em que autores como Greenberg (1990), que descreveu as dimensões da justiça organizacional e Colquitt, autor da principal escala para medir as dimensões, são utilizados como base conceitual.

Os *clusters* verde e roxo, são condizentes com estudos na área da ética nos negócios e psicologia organizacional, como Deshpande, Viswesvaran e Joseph. O *cluster* Roxo sinaliza uma linha de trabalho relacionada a ética comportamental e moralidade nas decisões, com autores como McClain, Tsui e Bell. O *cluster* vermelho e laranja, apresentam abordagens distintas da ética: intercultural, gestão internacional e sistemas de informação.

Por fim, o *cluster* cinza, contém autores com menor conexão e pulverizados em diversas em áreas do conhecimento como diversidade, liderança e abordagens críticas. Esta área é menos explorada e com abordagens teóricas distintas. Zwank, Diehl e Gollwitzer (2024) por exemplo, desenvolveram um estudo pautado na justiça deontica, propondo um modelo teórico que vincula o motivo da maturação moral e à implementação da justiça deontica. Para os autores, alguns indivíduos conseguem romper com as restrições e promulgam a justiça como uma virtude moral.

Figura 3. Rede de (co)autoria



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Assim como demonstramos nas seções anteriores, apesar da relevância, afinidade teórica e capacidade de compreensão empírica, os estudos em ética e justiça organizacional permanecem pouco explorados, dado a capacidade de compreensão da realidade que podem fornecer. Os *clusters* segmentados e com divisões em grupos menores de pesquisa, retratam a fragmentação do campo que une ética e justiça organizacional. Embora seja possível visualizar algumas pesquisas, nos Estados Unidos e países da Europa, na América do Sul as pesquisas são pouco exploradas.

5.2 Autores mais citados nos estudos da área

Os autores com maior número de citações na amostra dessa revisão (Figura 4), representam grupos distintos, classificamos de maneira sintética entre o núcleo seminal, núcleo de ligação entre justiça organizacional e ética comportamental, núcleo de estudo de disfunções da justiça e da ética e, por fim, o núcleo de inovações na área.

Figura 4. Autores com mais citações dentro nos estudos

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Pesquisadores como como Folger, Greenberg e Colquitt, são responsáveis pelo desenvolvimento e a composição de modelos amplamente utilizados em justiça organizacional (distributiva,

procedimental e interacional). Greenberg (1987) é reconhecido como o autor responsável por apresentar o conceito de justiça organizacional, além de elaborar as três dimensões que compõe esse conceito. Folger (1998) foi responsável por desenvolver a justiça interacional. Esses autores compõem o núcleo central das pesquisas em justiça organizacional, embora não apresentem uma teorização pautada na ética comportamental, são amplamente utilizados para compreender os aspectos básicos da justiça organizacional. Leventhal (1980) também é mencionado, pois desenvolveu um modelo de justiça procedimental amplamente utilizado por pesquisadores da área.

Autores como Treviño (1986), Cropanzano (2009) e Cremer e Tyler (2005) são responsáveis pelo desenvolvimento do campo de estudos interrelacionados entre justiça organizacional e ética comportamental, com temas como liderança ética, justiça relacional e psicologia organizacional. Esses pesquisadores contribuíram para o desenvolvimento do campo e o diálogo com outras áreas do conhecimento.

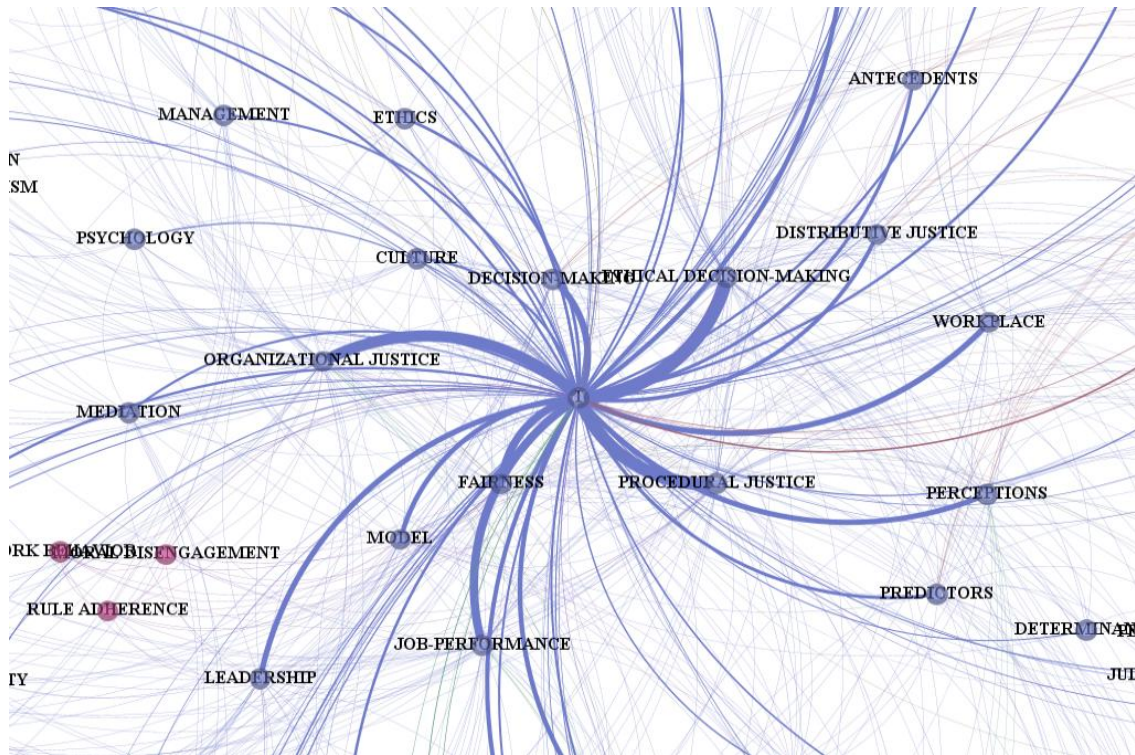
Autores como Aquino, Tripp e Bies (2006) e Tepper (2006) trabalharam com as disfunções da justiça organizacional, discutindo temas como liderança abusiva e (in)justiça. Essa área de estudos da justiça, perpassa contextos fundamentais ao desenvolvimento teórico da área, discutindo questões relacionadas ao lado oposto da justiça, ética e moral. Outros autores como Bandura (1999) discutiram as consequências das disfunções da justiça, com achados relacionados ao desengajamento a partir da percepção do ambiente de trabalho. Por fim, podemos mencionar Podsakoff (1996), Brown (2005), Schminke (1997) e Johnson (2006; 2010) e Rupp (2003), trouxeram outras perspectivas para estudar justiça organizacional e ética, como ética na liderança, clima ético, tomada de decisões morais, justiça social e emoções.

5.3 Redes temáticas de pesquisa

Com intuito de apresentar uma rede temática de pesquisa, a partir dos resumos dos artigos selecionados, optamos pela técnica Force Atlas 2, gerada por modularidade das palavras. Para fins de visualização da rede, que se mostrou densa e com diversas conexões, apresentamos os recortes com os principais pontos.

As diferentes cores na rede representam os agrupamentos semânticos com temas que frequentemente aparecem juntos nos artigos. O primeiro *cluster* representa o núcleo central da rede, com as palavras-chave: *organizational justice, ethics, culture, antecedents, leadership, fairness, ethical decision making e perceptions*, além das dimensões da justiça organizacional (Figura 5). Esse *cluster* representa o centro teórico do campo

Figura 5. Núcleo central dos estudos em Justiça Organizacional e Ética



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O *cluster* central representa uma vertente teórica consolidada, com autores como Greenberg (1993) e Colquitt (2001). Os estudos nessa área buscam explicar os antecedentes e consequentes das percepções de justiça organizacional, questões como a cultura foram abordadas tanto como antecedente como consequente. Nesse campo de pesquisa, questões como clima e liderança são utilizados como uma ponte para conectar com a ética comportamental.

As palavras centrais funcionam como ponte entre *clusters* e são essenciais para a estrutura conceitual do campo. *Organizational justice* como termo central, articula todas as subáreas. *Ethics*, conecta justiça a valores morais e comportamentos. *Job performance* reflete os efeitos organizacionais da (in)justiça percebida.

O *cluster* vermelho contém as palavras-chave: *product quality, pay equity, satisfaction, marketing management, unethical behavior*. O *cluster* verde inclui *behavioral ethics, group membership, procedural fairness, trickle-down model, uncertainty management* (Figura 6).

Figura 6. Clusters de antecedentes e consequentes



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

No *cluster* amarelo é possível observar as palavras: *workers*, *climate* e *turnover*. Embora a justiça organizacional seja uma percepção individual, é possível observar que essas redes buscam teorizar como antecedentes e consequentes podem ser construídos coletivamente.

Assim como afirma Colquitt et al. (2001), justiça é um conceito construído socialmente, ou seja, coletivamente. Alguns estudos utilizam o modelo *trickle-down* que avalia como as decisões no nível estratégico, podem impactar os empregados em hierarquias mais baixas. No campo da justiça organizacional, os estudos relacionam ética e as percepções de consequências negativas e positivas do processo decisório, como o aumento ou redução do índice de demissões (*turnover*). As questões coletivas que influenciam percepções de justiça organizacional são observadas em estudos sobre clima ético e liderança.

Figura 7. *Cluster* emergente



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

No *cluster* roxo (Figura 7) é possível identificar palavras-chave como *gender differences*, *moral self regulation* e *person situation debate*. Essa rede representa um grupo menor e contemporâneo que coloca em debate assuntos como gênero, autorregulação e os empregados no centro da organização.

Por meio dessa análise, identificamos um campo de estudos estruturado em torno de um núcleo teórico consolidado que utiliza justiça organizacional como um mediador de outros fenômenos no ambiente de trabalho, inclusive a ética empresarial. Por outro lado, a ética comportamental atua como um antecedente e consequente da justiça. Essas áreas ramificam-se para subtemas ainda pouco explorados nos estudos da área, por exemplo, diversidade, suporte percebido e contextos específicos.

5.4 Síntese dos estudos

Os resultados deste estudo revelam um campo pouco explorado, com tentativas de integração entre justiça organizacional e ética comportamental. Apesar do reconhecimento teórico da afinidade entre os conceitos (Crawshaw et al., 2013; Cropanzano & Stein, 2009), a literatura permanece fragmentada. A concentração da produção acadêmica da área nos Estados Unidos e em alguns países da Europa Ocidental nos dá indícios de que a formulação teórica é centrada em países desenvolvidas, com culturas específicas. A ausência de países do sul global, por exemplo, enfraquece a aplicabilidade dos modelos para países como o Brasil, pois não considera as relações de poder, justiça e moralidade locais (Guimarães, Porto & Borges-Andrade, 2022). Poucos estudos consideram, por exemplo, desigualdades estruturais como raça, gênero e classe como elementos que moldam a percepção de justiça e as respostas éticas nas organizações.

Ademais, a análise de redes evidenciou núcleos teóricos consolidados, centrados nas dimensões propostas por Greenberg (1990) e operacionalizadas por Colquitt (2001). No entanto, a integração com a ética comportamental tende a ocorrer de forma periférica e, em muitos casos, instrumentalizada no comportamento de cidadania organizacional, *turnover* ou comprometimento, em detrimento de abordagens mais críticas, como a perspectiva pós-colonial.

Outro aspecto relevante diz respeito à escassez de modelos teóricos integrativos. A maioria dos estudos limita-se a testes empíricos correlacionais ou modelos de mediação, sem avançar para modelos conceituais capazes de explicar, por exemplo, como julgamentos morais inconscientes moldam percepções de (in)justiça organizacional (Monin & Jordan, 2009; Bazerman & Gino, 2012). Tal ausência dificulta o desenvolvimento de uma epistemologia comum entre os campos.

Por fim, os resultados sugerem que, embora a literatura reconheça a importância de fatores como liderança ética, clima organizacional e cultura para a experiência de justiça e julgamento moral, ainda há pouca exploração teórica sobre os mecanismos de interação entre níveis (individual, interpessoal e organizacional). Isso representa uma limitação diante das propostas de abordagens multiescalares que vêm sendo defendidas recentemente (Treviño et al., 2014; Rupp et al., 2017), demonstrando como o campo pode evoluir na interrelação entre justiça organizacional e ética comportamental.

6. CAMINHOS FUTUROS E CONCLUSÕES

Este estudo buscou analisar as contribuições da ética comportamental nos estudos sobre justiça organizacional. A afinidade entre essas áreas de pesquisa, pode trazer avanços para o campo de estudos sobre as relações de trabalho, contudo, permanece uma área pouco explorada. Como demonstrados nos achados, a produção neste campo de estudos concentra-se majoritariamente nos Estados Unidos e países europeus, majoritariamente descritiva. A abordagem normativa dada a justiça organizacional, trouxe algumas barreiras para o diálogo com a ética comportamental.

Para avançar teoricamente, algumas conciliações podem ser elaboradas a partir da compreensão do certo e errado, bem como os valores e dilemas que estão incorporados nas relações entre indivíduos e organizações. Essa abordagem envolve uma avaliação moral, em que o indivíduo faz uma comparação entre a ação e os parâmetros éticos de uma sociedade. Essa visão é sustentada nos modelos deontológicos de justiça, os quais argumentam que a equidade é relevante para os indivíduos viverem em sistemas éticos (Crawshaw, Cropanzano, Bell & Nadisic, 2013; Zwank, Diehl & Gollwitzer, 2024).

Questões a respeito de punições relacionadas às injustiças, bem como a aceitação de consequências atreladas a decisões justas, levaram à incorporação de teoria processual nos estudos da área. Crawshaw, Cropanzano, Bell e Nadisic (2013) afirmam que essa abordagem possui duas subdivisões, o processamento cognitivo e o heurístico. Os autores prosseguem estabelecendo por meio das teorias processuais, como a ética está integrada nos estágios em que a percepção de justiça ocorre. Por exemplo, as percepções de injustiça são restauradas por meio do desencorajamento ou eliminação das condutas injustas.

Essa visão pode ser mais bem compreendida por meio da integração de níveis analíticos no estudo dos antecedentes: individuais, interpessoal e organizacionais. No nível individual é possível compreender o desenvolvimento moral cognitivo e os traços individuais, enquanto no nível interpessoal a liderança ética e a justiça interacional e, por fim, no nível organizacional o clima organizacional e a responsabilidade social corporativa (Crawshaw, Cropanzano, Bell & Nadisic, 2013).

Diante dos fundamentos que buscam integrar justiça organizacional e ética, elaboramos uma agenda de pesquisa. Nossa proposição, foi realizada a partir dos núcleos temáticos dos estudos e em consonância com a integração teórica entre ética e justiça, (i) justiça deontológica e emoções, (ii) justiça organizacional e diversidade, (iii) justiça organizacional e tecnologia e (iv) liderança ética e justiça organizacional.

Alguns estudos sobre (i) justiça deontológica têm sido elaborados, contudo, outras articulações teóricas podem ser mais bem exploradas. As emoções morais como culpa, ressentimento e indignação podem ser investigadas. Sugerimos estudos longitudinais, observações e etnografia. As abordagens sobre (ii) diversidade, assim como demonstrado nas redes de pesquisa, são assuntos periféricos na justiça

organizacional, sugerimos que pesquisadores se dediquem a compreender grupos marginalizados, incluindo perspectivas críticas.

Uma das áreas que tem recebido pouca atenção se refere a (iii) tecnologia como mediadora das percepções de justiça organizacional. Estudos futuros podem se ater a como a tecnologia pode modificar a percepção de justiça, por exemplo, sistemas de gestão de pessoas, algoritmos e mudanças em processos de trabalho. Por fim (iv) os estudos sobre liderança podem investigar como o fenômeno da liderança na interface da ética faz a mediação das percepções de justiça nos indivíduos.

Diante do exposto, este estudo contribui para estabelecer um panorama da pesquisa entre ética comportamental e justiça organizacional. Foi possível analisar como a ética tem sido incorporada nos estudos, demonstrando núcleos de pesquisa, por exemplo, estudos de antecedentes e consequentes das percepções de justiça, grupos minoritários e a interrelação entre os níveis organizacionais. Ademais, foi possível contribuir com uma agenda de pesquisa, pautada em quatro grupos de estudos que se encontram em estágios de desenvolvimento teórico.

Como limitações, destacamos que utilizamos duas bases de dados, conforme descrito na metodologia, tal estratégia exclui outras possibilidades, como o *google* acadêmico. A escolha pelos estudos em inglês, excluiu outros idiomas e, portanto, pode levar a não inclusão de estudos relevantes.

REFERÊNCIAS

- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18, 443-453.
- Baldissarelli, J. M., Hein, N., & Kvitko, L. (2020). Validação da escala de percepção de justiça organizacional em docentes de universidades particulares e comunitárias. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (1), 5.
- Bazerman, M. H., & Gino, F. (2012). Behavioral ethics: Toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science*, 8(1), 85-104.
- Beugre, C. D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347-360.
- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & Almeida, L. B. D. (2016). Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores?. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 216-237.
- Beuren, I. M., Kreuzberg, F., & Franz, L. (2016). Percepção de justiça processual na avaliação de desempenho: uma análise à luz da incerteza e da tolerância à ambiguidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 9(1), 003-021.
- Blondel, V. D., Guillaume, J.-L., Lambiotte, R., & Lefebvre, E. (2008). Fast unfolding of communities in large networks. *Journal of Statistical Mechanics*, 2008(10), P10008.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., & Zapata, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 75-99.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations*, 66(7), 885-904.

- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193-233.
- Figueiredo, A. M. (2008). Ética: origens e distinção da moral. *Saúde Ética & Justiça*, 13(1), 1-9.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Guimarães, L. N., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2022). Justiça Organizacional-Um Panorama da Produção Científica Brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38, e38518.
- Jesus, R. G. D., & Rowe, D. E. O. (2014). Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 172-200.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J., Gergen, M. S., Greenberg, R. H. Weiss, (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Masagão, V. D. C., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: um estudo com trabalhadores do varejo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(1), 08-18.
- Messick, D. M., & Tenbrunsel, A. E. (Eds.). (1996). *Codes of conduct: Behavioral research into business ethics*. Russell Sage Foundation.
- Mohr, L., Oro, I. M., Beghini, S., & Teston, S. D. F. (2023). Comprometimento de carreira e justiça distributiva influenciam a satisfação no trabalho?. *Revista Gestão Organizacional*, 16(1), 23-41.
- Monin, B., & Jordan, A. H. (2009). The dynamic moral self: A social psychological perspective. *Personality, identity, and character: Explorations in moral psychology*, 341-354.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Rice, D. B., & Luse, W. (2022). How organizational justice impacts supervisor bottom-line mentality? The role of the institutionalization of ethics. *Current Psychology*, 42(16), 13239-13251.
- Rolt, C. R., Dias, J. D. S., & Peña, F. T. G. (2017). Análise de redes como ferramenta de gestão para empreendimentos interorganizacionais. *Gestão & Produção*, 24(2), 266-278.
- Silveira, F. Z., Mendes, A. C. A., Lunkes, R. J., & dos Santos, E. A. (2025). Percepção de justiça organizacional quanto a assimetria da remuneração dos servidores de uma organização do setor de energia elétrica. *Revista ambiente contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 17(2), 475-496.
- Suprpto, N., Nurhasan, Simamora, R. M., Mursid, A., & Ardha, M. A. A. (2024). Academic Integrity vs. Academic Misconduct: A Thematic Evolution Through Bibliometrics. *Journal of Academic Ethics*, 1-27.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology*, 65, 635-660.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Widaryanti, & Wan Abdullah, W. A. (2024). Discovering thematic change and evolution of political connections research. *Future Business Journal*, 10(1), 59.