



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS: uma revisão sistemática dos métodos de investigação

Nelson Tsuji Junior
Universidade Federal da Grande Dourados
nelsontsuji@ufgd.edu.br

Régio Marcio Toesca Gimenes
Universidade Federal da Grande Dourados
regiogimenes@ufgd.edu.br

Deny Carolina Garcia
Universidade Federal da Grande Dourados
denycarolina@hotmail.com

Adriana Zeponi Peruzzi
Universidade Federal da Grande Dourados
aperuzzi9@hotmail.com

Luciele Fioravante Freitas Barbosa
Universidade Federal da Grande Dourados
lucielefioravante11@gmail.com

RESUMO

Esta revisão sistemática, baseada na metodologia PRISMA, investiga os principais métodos utilizados para analisar a relação entre justiça organizacional, inovação e desempenho em organizações cooperativas. A partir de 21 artigos publicados entre 2004 e 2024, o estudo aplica ferramentas bibliométricas para identificar tendências, lacunas e conexões entre justiça organizacional e resultados organizacionais. Compreendendo as dimensões distributiva, procedimental, interpessoal e informacional, a justiça organizacional mostrou-se essencial para fomentar cooperação, engajamento e produtividade em ambientes cooperativos. Os resultados revelam a predominância de métodos quantitativos, como modelagem de equações estruturais e análises multiníveis, na avaliação dos impactos das percepções de justiça sobre o comportamento organizacional. Contudo, há necessidade de estudos que considerem variáveis culturais e contextuais, especialmente em economias emergentes. A revisão também destaca a relevância de políticas organizacionais justas para fortalecer as relações de trabalho e impulsionar a inovação. Conclui-se que práticas de justiça organizacional não apenas aprimoram o desempenho interno, mas também promovem a sustentabilidade e competitividade das cooperativas, consolidando-se como um pilar estratégico para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Justiça Organizacional; Cooperação; Inovação; Desempenho no Trabalho; PRISMA.



1 INTRODUÇÃO

A teoria da justiça organizacional é fundamental para compreender as interações sociais no ambiente organizacional, abrangendo dimensões que afetam o desempenho econômico, a governança, os processos decisórios e a performance de equipes e colaboradores (Dal Vesco; Beuren; Popik, 2016; Saraiva, 2013; Sjöberg-Tapia et al., 2022; Unterhitzenberger e Moeller, 2021). Além disso, sua influência se estende à promoção da inovação e do comportamento cooperativo, impactando diretamente a produtividade e a sustentabilidade das organizações (Cugueró-Escofet; Ficapal-Cusí; Torrent-Sellens, 2019; Tjosvold; Wong; Wan, 2010).

Nesse sentido, a justiça organizacional tem sido reconhecida como um elemento importante para fomentar a colaboração no ambiente corporativo. Originada de estudos sobre equidade e justiça na psicologia, essa abordagem tem atraído a atenção de pesquisadores interessados em compreender como as percepções de justiça influenciam as atitudes cooperativas no trabalho. Estudos, como o de Li, Cropanzano e Bagger (2013), exploram essa relação, destacando que a percepção de justiça organizacional pode fortalecer os vínculos de cooperação entre os colaboradores.

As percepções de justiça demonstram impactos positivos, como o aumento do comprometimento, a melhoria na troca de informações e a elevação da qualidade dos relacionamentos, evidenciando benefícios significativos para a cooperação organizacional (Liu et al., 2023; Lim; Loosemore, 2017; Luo et al., 2015; Saraiva, 2013).

Segundo Griffith et al. (2006), a disposição para a cooperação pode ser estimulada pela percepção de justiça, especialmente por meio da identificação das dimensões de justiça processual e distributiva no contexto cooperativo. Essas relações impactam positivamente tanto a satisfação dos cooperados quanto sua disposição cooperativa.

Quando as organizações adotam práticas que promovem um tratamento justo, tendem a aumentar os investimentos no processo cooperativo e na comunicação, fortalecendo o diálogo entre os cooperados e estimulando a proatividade no ambiente organizacional (Liu et al., 2023).

Dessa forma, a justiça organizacional tem se mostrado determinante para o entendimento de práticas e políticas que promovem o engajamento, a produtividade e o desempenho em organizações. Em ambientes cooperativos, caracterizados por interações baseadas na colaboração e no compartilhamento de recursos, a percepção de justiça torna-se ainda mais relevante.

Apesar dos avanços na literatura, ainda se observa uma concentração de estudos em

contextos organizacionais tradicionais, com menor atenção às especificidades das organizações cooperativas. Essas organizações apresentam características próprias, como governança democrática, participação dos membros e distribuição coletiva de resultados, que podem influenciar a forma como as percepções de justiça são construídas e seus efeitos sobre o desempenho e a inovação.

Nesse contexto, esta revisão sistemática tem como objetivo identificar e analisar os principais métodos empregados na investigação do impacto das diferentes dimensões da justiça organizacional — distributiva, procedimental, interpessoal e informacional — sobre o desempenho e a inovação em organizações cooperativas.

O estudo foi fundamentado em artigos indexados nas bases Scopus e Web of Science, abrangendo publicações entre 2004 e 2024. A análise compreendeu o uso de ferramentas bibliométricas e estatísticas para identificar tendências, lacunas e conexões entre os temas centrais da justiça organizacional e seu impacto nos resultados organizacionais. Além disso, foram explorados os métodos empregados na literatura para investigar essas relações, destacando contribuições e limitações.

Com isso, busca-se oferecer uma compreensão abrangente das abordagens de justiça organizacional no contexto cooperativo, evidenciando sua relevância para o desempenho individual e coletivo, bem como subsidiar o desenvolvimento de práticas organizacionais mais justas e eficazes.

Este artigo está estruturado em quatro seções. Após esta introdução, a seção 2 apresenta a metodologia da revisão sistemática, incluindo critérios de seleção, bases de dados e procedimentos analíticos. A seção 3 expõe os resultados e discussões, com ênfase nas abordagens metodológicas identificadas e suas implicações. Por fim, a seção 4 reúne as considerações finais, destacando as contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

As transformações recentes no mercado de trabalho, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças econômicas e novas formas de organização, como o trabalho remoto, ampliaram a relevância da justiça organizacional. Nesse contexto, práticas justas tornam-se essenciais para garantir equidade, transparência nos processos decisórios e valorização da diversidade e inclusão. A percepção de justiça passou a ser um fator relevante na motivação, no

comprometimento e no desempenho dos trabalhadores (Colquitt et al., 2023).

A justiça organizacional influencia diretamente atitudes e comportamentos no trabalho, afetando o engajamento, a motivação e o senso de pertencimento. Trata-se de um construto multidimensional, composto por diferentes dimensões que orientam a construção de ambientes mais éticos, transparentes e equitativos (Colquitt et al., 2001).

A justiça distributiva refere-se à percepção de equidade na distribuição de recompensas, recursos e resultados organizacionais, sendo associada à proporcionalidade entre esforço e retorno (Colquitt et al., 2023). Já a justiça procedimental diz respeito à transparência, consistência e imparcialidade dos processos decisórios, influenciando a legitimidade e aceitação das decisões (Dal Vesco et al., 2016).

A justiça interacional envolve a qualidade das interações e da comunicação organizacional, abrangendo duas dimensões: a justiça interpessoal, relacionada ao tratamento respeitoso e digno por parte das autoridades; e a justiça informacional, ligada à clareza, veracidade e adequação das informações fornecidas (Colquitt et al., 2001; Unterhitzberger; Moeller, 2021).

Assim, a justiça organizacional vai além dos resultados, incorporando processos e interações que moldam a experiência dos trabalhadores. No contexto das organizações cooperativas, essas dimensões tornam-se ainda mais relevantes, dada a centralidade das relações colaborativas e dos mecanismos de governança participativa.

Dessa forma, compreender como as diferentes dimensões da justiça organizacional se relacionam com o desempenho e a inovação constitui um passo fundamental para o avanço da literatura, especialmente a partir de uma abordagem sistemática que permita identificar padrões, lacunas e contribuições empíricas no campo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi conduzida com base em trabalhos indexados nas plataformas *Scopus* (Elsevier) e *Web of Science* (Clarivate Analytics), por meio de uma busca realizada em outubro de 2024. Foram selecionados estudos publicados entre 2004 e 2024, priorizando aqueles que abordam a teoria da justiça organizacional em relação à inovação, desempenho e cooperativismo.

A seleção dos artigos incluídos na revisão sistemática foi baseada em um conjunto de palavras-chave relacionadas a esses temas, conforme ilustrado no Tabela 1. Esse quadro

apresenta as palavras-chave utilizadas na estratégia de busca, organizadas a partir de três categorias temáticas do estudo.

Tabela 1: Categorias Temáticas

Categoria	Palavras-chave
Justiça Organizacional	<i>"organizational justice, fairness in organizations, procedural justice, distributive justice, interactional justice, interpersonal justice, informational justice"</i>
Inovação e Desempenho	<i>"innovation, organizational innovation, innovation capacity, productivity, job performance, organizational performance, performance, proactive, work attitudes, work engagement"</i>
Cooperação	<i>"cooperatives, cooperativism, cooperative organizations"</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os critérios de busca garantiram uma seleção abrangente e representativa das publicações mais relevantes, resultando em 82 artigos (27 da *Scopus* e 55 da *Web of Science*). Os trabalhos foram exportados em formatos BibTeX e XLSX, organizados e analisados por meio de revisão bibliométrica no *software* RStudio, utilizando o pacote Bibliometrix. Trata-se de uma ferramenta de código aberto em linguagem R, empregada na geração dos relatórios e gráficos apresentados na próxima seção.

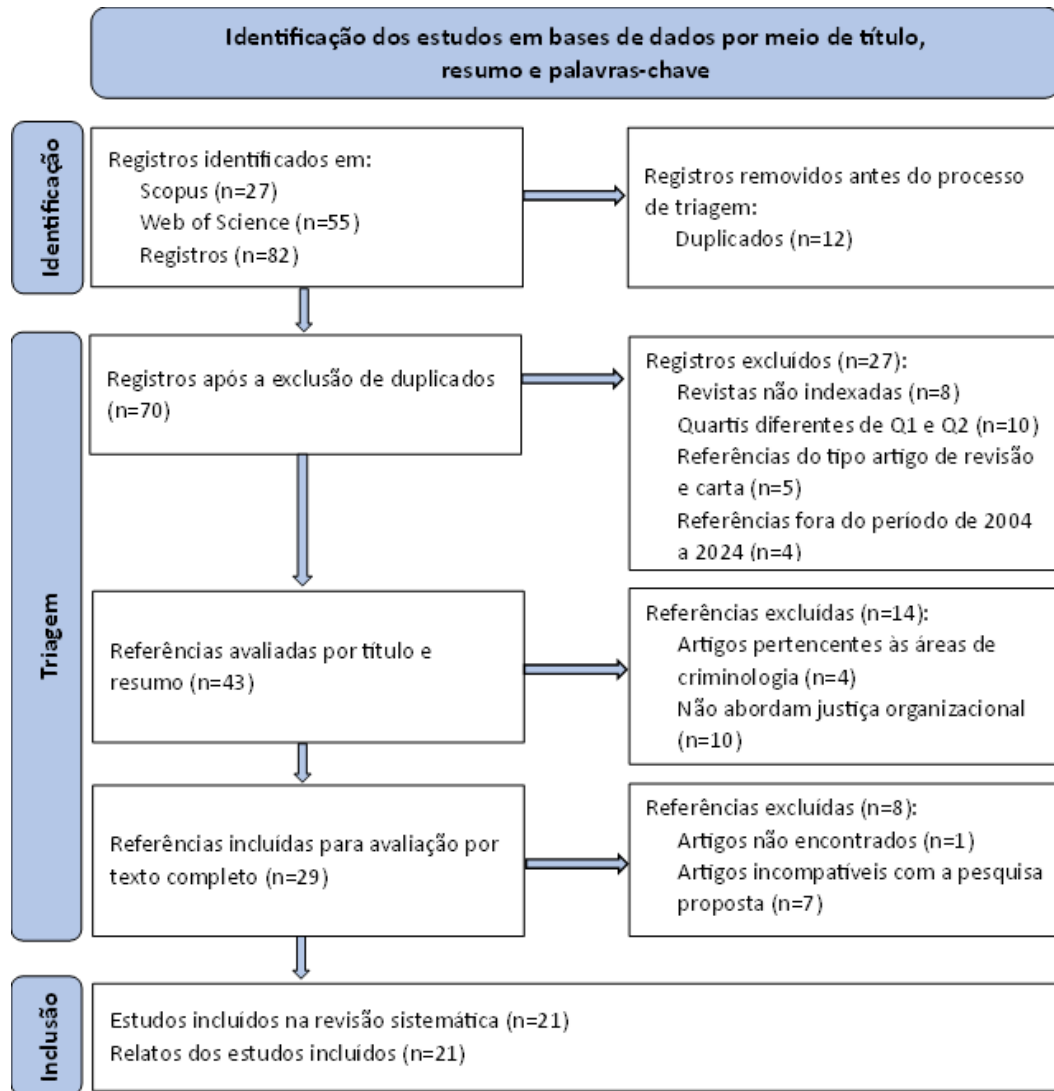
O processo de seleção foi sistematizado em um fluxograma (Figura 1), que detalha as etapas de filtragem e o número de estudos remanescentes após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Inicialmente, foram removidos 12 artigos duplicados. Em seguida, aplicou-se o recorte temporal (2004 a setembro de 2024), excluindo-se mais 4 estudos.

Depois, realizou-se a avaliação da qualidade dos periódicos com base no fator de impacto (Capes e *Journal Citation Reports* – JCR), mantendo-se apenas artigos publicados em revistas de alto impacto (quartis Q1 e Q2). Também foram excluídos documentos que não eram artigos originais, como revisões e cartas, além de publicações em periódicos não indexados.

Após essa etapa, foram aplicados critérios adicionais de inclusão e exclusão para alinhar a seleção dos estudos aos objetivos da revisão sistemática. O critério de inclusão considerou estudos que abordassem práticas de justiça organizacional em cooperativas e em corporações. Já os critérios de exclusão envolveram: (i) a eliminação de estudos que não investigaram aspectos de justiça organizacional em seu objeto de análise e (ii) a exclusão de referências relacionadas às áreas de criminologia e práticas policiais, por não se adequarem ao escopo da pesquisa.

A Figura 1 a seguir sintetiza o processo de seleção dos estudos na revisão sistemática proposta.

Figura 2: Fluxograma da Revisão Sistemática



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA).

A etapa seguinte consistiu na seleção dos estudos para análise de conteúdo, com base na metodologia PRISMA, resultando em uma amostra final de 21 artigos. A avaliação considerou três critérios: (i) relevância temática, com foco em justiça organizacional no contexto organizacional; (ii) qualidade metodológica, a partir do fator de impacto dos periódicos e do número de citações; e (iii) aderência aos objetivos da pesquisa, especialmente quanto à relação entre justiça organizacional e desempenho de colaboradores em cooperativas.

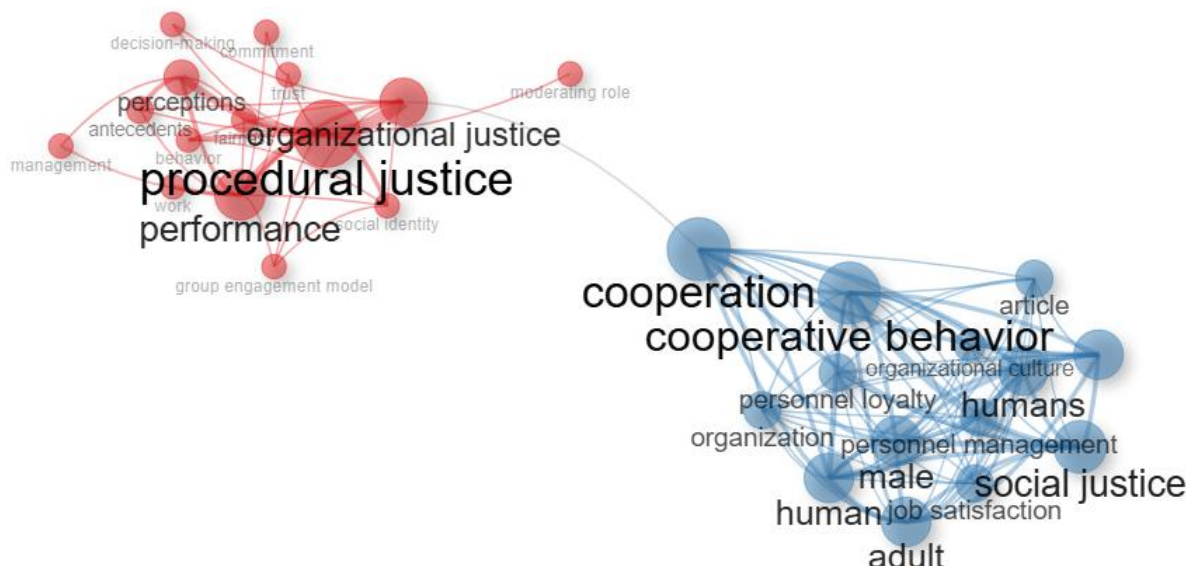
Na próxima seção, apresentam-se os resultados da análise, abordando a evolução das

publicações ao longo do tempo, as áreas de conhecimento e a distribuição por país, instituição e autores. A investigação foi conduzida por meio de abordagem quantitativa, combinando revisão sistemática e análise de conteúdo.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da análise da revisão sistemática da literatura possibilitaram identificar os temas de pesquisa mais abordados e suas principais contribuições, a partir da análise quantitativa dos 21 artigos incluídos. A Figura 2 demonstra a associação dos termos mais relevantes dos artigos analisados, com a presença de dois grandes clusters (azul e vermelho).

Figura 2: Rede de Coocorrência da Revisão



Fonte: Elaborada pelos autores através do aplicativo *Biblioshiny* (2024).

A diferença estrutural apresentada indica que esses termos aparecem em temas relativamente inter-relacionados. As palavras em letras maiores e com maiores nós, indicam os termos de maior importância e relevância, enquanto as conexões entre os termos indicam a frequência de coocorrência no contexto da revisão.

O cluster vermelho representa termos mais associados a justiça organizacional e comportamentos organizacionais. Esse grupo está mais relacionado a aspectos como percepções de justiça, confiança, comprometimento e comportamento, enfatizando aspectos relacionados à justiça dentro das organizações e questões de comportamento organizacional (Lim; Loosemore, 2017; Li; Liang; Crant, 2010; Cugueró-Escofet; Ficopal-Cusí; Torrent-

Sellens, 2019; Seppälä et al, 2012).

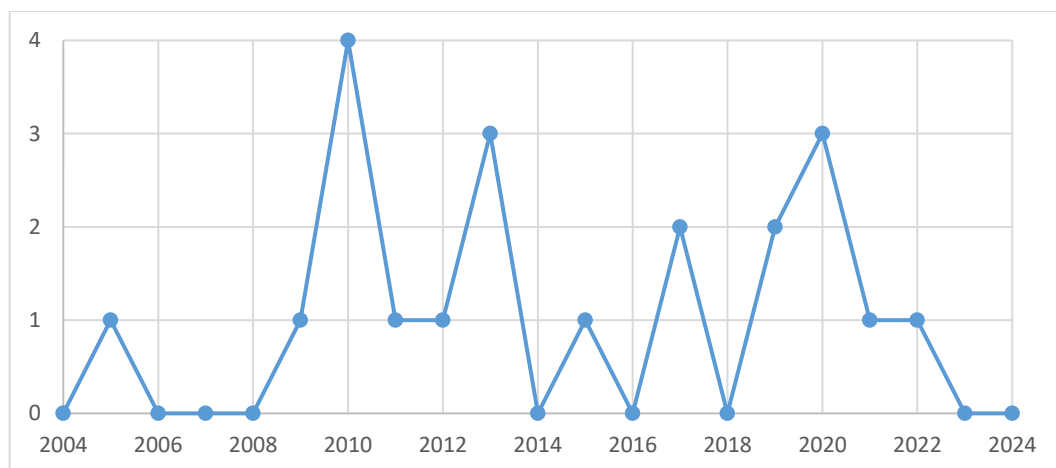
O cluster azul representa termos associados ao tema cooperação, que se relacionam a questões de justiça social, lealdade organizacional e satisfação no contexto organizacional. Ele inclui termos como "*humans,*" "*male,*" "*organization,*" "*personnel loyalty,*" e "*satisfaction*", que são voltados para questões sociais e interações interpessoais no contexto de justiça e cooperação (Ling-Yee, 2010; Li; Cropanzano; Bagger, 2013; Jung; Ali, 2017; Matta et al., 2020; Van Burg et al., 2013).

A rede de coocorrência evidencia dois grandes agrupamentos inter-relacionados: cooperação e justiça organizacional. A justiça processual e o comportamento cooperativo emergem como temas centrais. De um lado, a cooperação associa-se à lealdade e à satisfação; de outro, a justiça organizacional relaciona-se às percepções de equidade, influenciando confiança e engajamento. Essa análise indica que o campo se beneficia de abordagens que integrem práticas de justiça e promoção da cooperação, ressaltando o papel de políticas organizacionais justas no fortalecimento das relações de trabalho e do desempenho organizacional.

4.1 UM OLHAR SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA

O comportamento da produção científica é apresentado na Figura 3, revelando crescimentos pontuais ao longo do período analisado. A amostra abrange artigos publicados de 2004 a 2024, sendo que no último ano, as publicações incluídas na análise foram registradas apenas até o mês de setembro.

Figura 3: Evolução da Produção Científica (2004 a 2024)

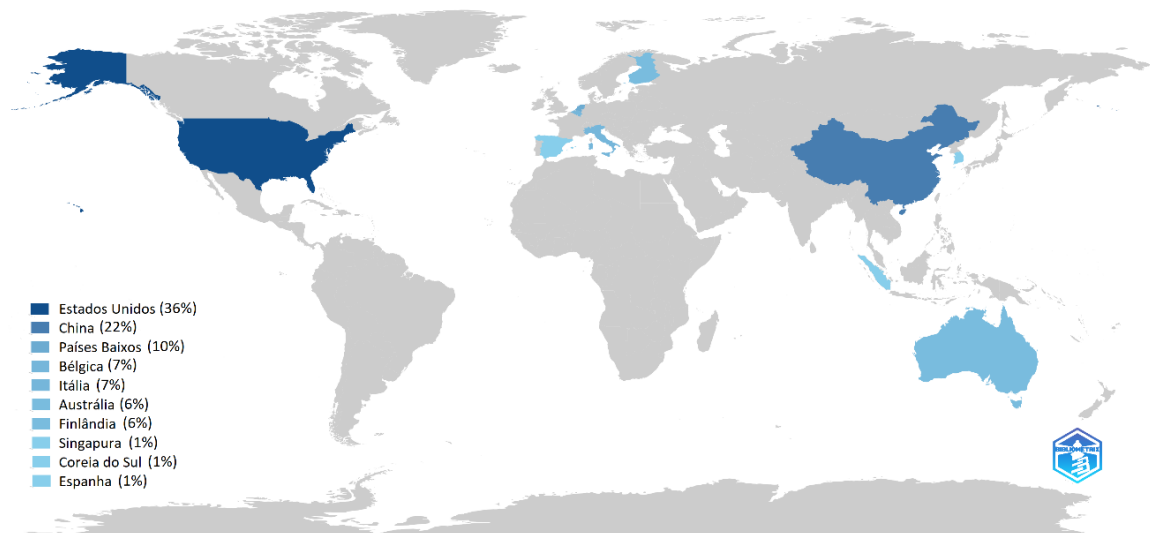


Fonte: Elaborada pelos autores.

O ano de 2010 se destaca por concentrar o maior número de publicações sobre justiça organizacional e desempenho em cooperativas. Observa-se crescimento em períodos específicos, com picos em 2010, 2013 e 2020. Além disso, mais de 80% dos estudos estão concentrados entre 2010 e 2020, evidenciando essa década como a mais relevante para o avanço da temática.

Outro aspecto analisado foi a distribuição da produção científica entre diferentes países, destacando a contribuição de cada um no desenvolvimento de estudos sobre a metodologia de justiça organizacional em organizações cooperativas. A Figura 4, apresentada abaixo, exibe o percentual da contribuição por cada país.

Figura 4: Distribuição Geográfica da Produção Científica



Fonte: Elaborada pelos autores através do aplicativo *Biblioshiny* (2024).

Percebe-se uma concentração elevada de produção científica em países como Estados Unidos e China, que juntos correspondem a 58% do total. Essa distribuição geográfica evidencia a predominância dessas nações no desenvolvimento e na aplicação de métodos em estudos sobre justiça organizacional nas organizações.

Além disso, a diversidade de países envolvidos reflete uma variedade de interesses e abordagens regionais, com contribuições significativas de diferentes partes do mundo. Promovendo um intercâmbio de conhecimento que enriquece a discussão acadêmica ao incorporar perspectivas culturais e contextuais distintas.

Ling-Yee (2010) ressalta a importância de generalizar os achados para diferentes países e contextos culturais, enfatizando a necessidade de considerar as especificidades locais. Nesse

contexto, Lim e Loosemore (2017) complementam essa perspectiva ao apontar que as percepções culturais de justiça variam entre países, o que pode resultar em resultados divergentes em estudos sobre o tema.

Seguindo essa linha, Luo (2005) reforça a necessidade de investigar como as percepções compartilhadas de diferentes dimensões da justiça organizacional – distributiva e interacional – influenciam os resultados da cooperação. Esse aprofundamento é especialmente relevante em estudos realizados em empresas localizadas em distintos contextos culturais, proporcionando uma compreensão mais abrangente das dinâmicas de cooperação organizacional.

Essa diversidade de perspectivas amplia o alcance das pesquisas, permitindo uma compreensão mais abrangente da relação entre justiça organizacional, inovação e desempenho. Ao incorporar diferentes realidades, os estudos favorecem a construção de teorias mais robustas e aplicáveis em múltiplos contextos. Nesse sentido, a colaboração internacional pode estimular avanços metodológicos, que possibilitam identificar padrões globais e particularidades regionais, contribuindo para a evolução do conhecimento na área.

A produção científica sobre métodos de justiça organizacional em organizações cooperativas está disseminada em várias revistas acadêmicas, cada uma desempenhando um papel fundamental na divulgação de pesquisas nesse campo. A seguir, o Gráfico 1, lista as revistas e a quantidade de artigos publicados em cada uma.

Gráfico 1: Distribuição de Artigos por Periódico

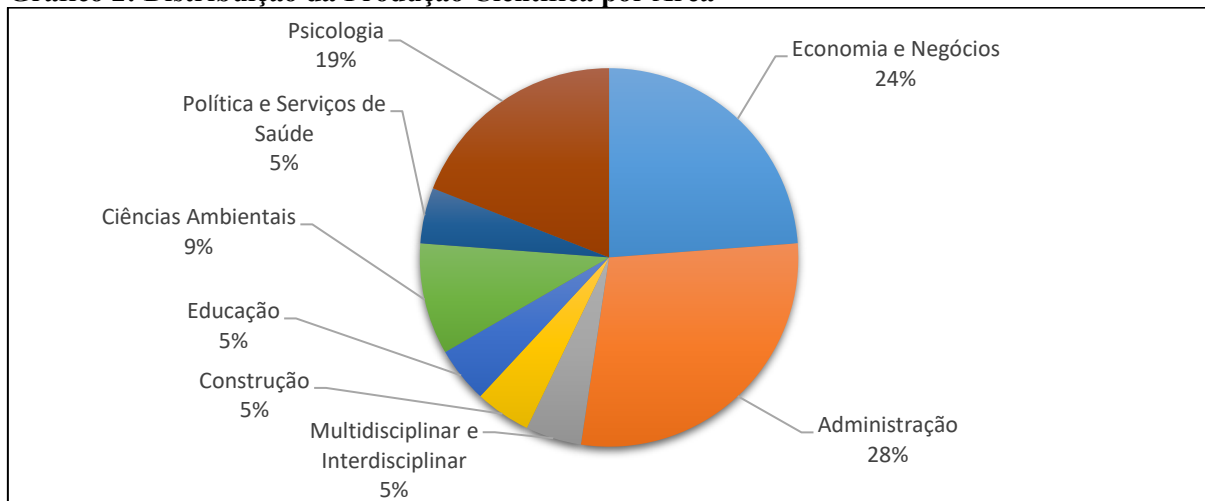


Fonte: Elaborada pelo autor através do aplicativo *Biblioshiny* (2024).

O número de artigos por revista fornece um panorama inicial sobre a relevância e especialização de cada periódico nos estudos incluídos na análise. Alguns periódicos, como o *Journal of Applied Psychology* e o *Sustainability Journal*, aparecem com mais de um trabalho dedicados ao tema. No entanto, observa-se uma grande diversidade de publicações científicas abordando essa área. Essa distribuição reforça o interesse amplamente difundido em revistas que abrangem campos como gestão organizacional, psicologia aplicada e sustentabilidade.

Nesse sentido, a produção científica sobre metodologias relacionadas à percepção de justiça organizacional abrange diversas áreas do conhecimento, evidenciando também um caráter interdisciplinar desse campo de pesquisa. O Gráfico 2, a seguir, apresenta as principais áreas temáticas e o percentual de artigos publicados em cada uma.

Gráfico 2: Distribuição da Produção Científica por Área



Fonte: Elaborada pelos autores

Observa-se uma predominância de publicações na área de Administração (28%), seguida por Economia e Negócios (24%) e Psicologia (19%). Esses resultados indicam que a investigação sobre justiça organizacional e desempenho está fortemente alinhada com disciplinas que lidam diretamente com a gestão de pessoas e comportamento organizacional.

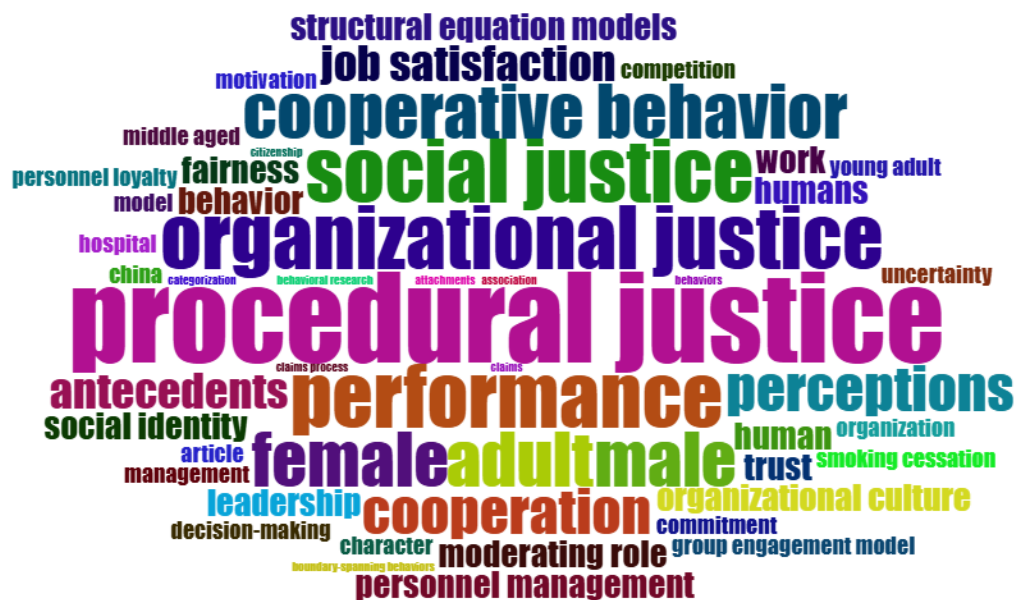
A concentração nessas áreas reflete a importância dada à gestão de justiça organizacional como um fator chave para o aprimoramento do desempenho e do ambiente de trabalho, com estudos focando na relação entre práticas de justiça e indicadores de desempenho, como motivação, comprometimento e produtividade dos funcionários.

Além disso, há presença de estudos em áreas multidisciplinares e ciências ambientais, com 5% cada, sugerindo uma tendência para abordagens integradas que consideram o impacto da justiça organizacional em contextos sustentáveis e colaborativos. Nota-se também a

aplicação de conceitos de justiça organizacional em outros setores, onde as práticas de gestão e justiça são adaptadas a diferentes ambientes organizacionais.

A Figura 5, a seguir, explora essa diversidade de abordagens, trazendo uma análise das palavras-chaves com maior ocorrência na amostra. Observa-se que temas como "*procedural justice*" (justiça processual), "*organizational justice*" (justiça organizacional), "*cooperative behavior*" (comportamento cooperativo) e "*performance*" (desempenho) são recorrentes nas análises, indicando ainda que a justiça processual e o comportamento cooperativo são os aspectos mais explorados para entender o impacto da percepção de justiça nas atitudes e no desempenho dos funcionários.

Figura 5: Nuvem de Palavras-Chave



Fonte: Elaborada pelos autores através do aplicativo *Biblioshiny* (2024).

Os termos em destaque indicam os temas centrais nas investigações sobre justiça organizacional. No entanto, é possível observar a presença de conceitos intermediários, como "*trust*" (confiança) e "*fairness*" (equidade), que destacam a importância desses conceitos nas relações de trabalho. Por exemplo, de artigos que exploraram como a confiança impacta o comportamento extra-rol (Ling-Yee, 2010) e o comportamento cooperativo (Poepsel *et al.*, 2013; Seppala *et al.*, 2012).

Outros termos como "*performance*" (desempenho), "*job satisfaction*" (satisfação no trabalho) e "*commitment*" (compromisso) ilustram o impacto das percepções de justiça organizacional nas organizações. A exemplo, como a percepção de justiça distributiva e processual influenciam a motivação e o envolvimento dos funcionários (Jung; Ali, 2017).

Em sequência, o Tabela 2 apresenta os artigos mais relevantes, levando em conta o número de citações e os periódicos em que foram publicados. Dos 21 artigos incluídos na revisão sistemática, 16 possuem mais de 10 citações.

Tabela 2: Relação dos artigos mais citados

Autores	Título	Revista	Citações
Li; Liang; Crant (2010)	<i>The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	382
Luo (2005)	<i>How Important Are Shared Perceptions of Procedural Justice in Cooperative Alliances?</i>	<i>Academy of Management Journal</i>	142
Rodell; Colquitt (2009)	<i>Looking Ahead in Times of Uncertainty: The Role of Anticipatory Justice in an Organizational Change Context</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	115
Lim; Loosemore (2017)	<i>The Effect of Inter-Organizational Justice Perceptions on Organizational Citizenship Behaviors in Construction Projects</i>	<i>International Journal of Project Management</i>	96
Aibinu; Ling; Ofori, (2011)	<i>Structural Equation Modelling of Organizational Justice and Cooperative Behaviour in the Construction Project Claims Process: Contractors' Perspectives</i>	<i>Construction Management and Economics</i>	70
Cugueró-Escofet; Ficapal-Cusí; Torrent-Sellens (2019)	<i>Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support, Satisfaction and Commitment</i>	<i>Sustainability</i>	58
Bezrukova; Spell; Perry (2010)	<i>Violent Splits or Healthy Divides? Coping with Injustice through Faultlines</i>	<i>Personnel Psychology</i>	54
Li; Cropanzano; Bagger (2013)	<i>Justice Climate and Peer Justice Climate: A Closer Look</i>	<i>Small Group Research</i>	39
Matta <i>et al.</i> (2020)	<i>Exchanging One Uncertainty for Another: Justice Variability Negates the Benefits of Justice</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	29
Jung; Ali (2017)	<i>Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations</i>	<i>Sustainability</i>	25

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados das plataformas Scopus e Web of Sciences (2024).

A análise dos artigos mais citados destaca a relevância de temas específicos na literatura sobre justiça organizacional e comportamento cooperativo em diversos contextos organizacionais.

O artigo de Li, Liang e Crant (2010) possui 382 citações e destaca-se como o mais influente, abordando o papel da personalidade proativa na satisfação no trabalho e no comportamento de cidadania organizacional. Este alto número de citações indica uma relevância contínua desse estudo para a compreensão de como características individuais impactam a justiça e o comportamento cooperativo no ambiente de trabalho.

Além disso, o artigo de Luo (2005), com 142 citações, enfatiza as percepções compartilhadas de justiça processual em alianças cooperativas, reforçando a relevância de

aspectos de justiça nas relações interorganizacionais. Observa-se também temas relacionados à justiça no contexto de mudanças organizacionais (Rodell; Colquitt, 2009) e à justiça interorganizacional em projetos de construção (Lim; Loosemore, 2017) que apresentam uma quantidade expressiva de citações, com 115 e 96, respectivamente.

Esses estudos indicam a crescente atenção dada à justiça em situações de incerteza e em setores específicos, como a construção. Em conjunto, o Quadro 1 evidencia que a literatura sobre justiça organizacional explora tanto fatores individuais quanto relacionais que influenciam comportamentos de cooperação e engajamento, com destaque para áreas como alianças estratégicas, mudanças organizacionais e *outsourcing*. Esses achados sugerem que a justiça organizacional é percebida como um pilar essencial para promover a colaboração e o desempenho em diversos tipos de organizações.

4.2 MÉTODOS DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NAS DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

Nesta seção, são apresentados os principais resultados de uma análise abrangente sobre os métodos utilizados na literatura para investigar o impacto da (in)justiça organizacional no comportamento dos funcionários em organizações cooperativas. A discussão enfatiza as abordagens mais recorrentes, os instrumentos de coleta de dados empregados e os métodos aplicados para testar os modelos teóricos propostos, destacando suas contribuições e limitações no contexto cooperativo.

A análise dos estudos sobre a relação entre justiça organizacional e o desempenho de colaboradores em organizações cooperativas revela uma predominância do uso de métodos quantitativos. Entre os estudos incluídos, 20 adotaram abordagens quantitativas, utilizando questionários estruturados com escalas do tipo *Likert* para captar as percepções dos participantes em relação a diferentes dimensões da justiça organizacional, como justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional.

Esse método de coleta de dados possibilita a obtenção de um panorama detalhado e padronizado das percepções dos colaboradores, o que facilita a comparação de resultados entre diferentes estudos e contextos organizacionais. Além disso, em alguns casos específicos, foram aplicados questionários diários (Mata et al., 2020), com o objetivo de registrar variações nas percepções de justiça em situações específicas ou durante períodos críticos para o desempenho organizacional (Rodell; Colquitt, 2009), oferecendo insights mais dinâmicos sobre as mudanças no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, os trabalhos analisados utilizaram adaptações de questionários baseados em escalas de múltiplos itens, o que permitiu estabelecer relações entre diversos construtos. Por exemplo, Sarti (2019) utilizou um questionário composto por múltiplos itens validados na literatura em um estudo que investiga como a justiça distributiva e processual, assim como o apoio social do líder (troca líder-membro), influenciam o engajamento dos indivíduos no trabalho.

Trybou *et al.* (2015) adotaram uma escala com itens voltados à mensuração da justiça distributiva, do apoio organizacional, da identificação organizacional e de comportamentos orientados, com o objetivo de compreender como a justiça distributiva e a estrutura cooperativa e colaborativa dos hospitais afetam o comportamento orientado aos clientes por parte dos médicos. Esse tipo de questionário tem como objetivo principal captar dimensões específicas das relações e percepções no ambiente organizacional, fornecendo dados para análises empíricas.

No que se refere aos modelos analíticos, muitos desses estudos recorreram a métodos estatísticos avançados, destacando-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) como uma das técnicas mais utilizadas para avaliar a validade e a confiabilidade dos construtos teóricos. A AFC é amplamente empregada para confirmar se os itens dos questionários utilizados refletem de forma adequada as diferentes dimensões da justiça organizacional, como a justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional.

Além de validar construtos relacionados à justiça organizacional, a AFC também é utilizada para confirmar a estrutura de outros modelos teóricos complexos, envolvendo variáveis como desempenho organizacional, engajamento no trabalho, satisfação dos colaboradores e inovação organizacional. Essa técnica permite verificar se as relações hipotetizadas entre diferentes fatores latentes são estatisticamente consistentes, oferecendo uma base sólida para análises subsequentes.

Essa técnica é frequentemente complementada por modelos estatísticos mais complexos, como a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que permite testar relações causais e mediadoras entre justiça organizacional e variáveis relacionadas, como o desempenho e o engajamento dos colaboradores. O uso combinado dessas abordagens contribui para uma análise mais robusta, possibilitando a compreensão das interações entre os diferentes fatores que influenciam o comportamento organizacional.

A combinação dessas abordagens estatísticas proporciona maior robustez aos resultados, oferecendo evidências empíricas sólidas que reforçam a relevância da justiça

organizacional para o desempenho dos colaboradores. A Tabela 3 sintetiza as metodologias empregadas na análise de modelos de justiça organizacional no contexto das organizações cooperativas.

Tabela 3: Principais Metodologias para Análise de Justiça Organizacional em Organizações Cooperativas

Principais Modelos de Análises de Justiça Organizacional	Tipos de Abordagem	Trabalhos
Análise de Variância (ANOVA)	Quantitativa	Miles (2020); Poepsel <i>et al</i> (2013).
Análise de Regressão Múltipla Hierárquica	Quantitativa	Cremer e Hiel (2010); Luo (2005); Sarti (2019); Trybou <i>et al</i> (2015).
Mapa Cognitivo Fuzzy	Quantitativa	Su, Zhang e Guo (2020)
Mediação Moderada Serial	Quantitativa	Angelis, Mazzetti e Guglielmi (2021).
Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Quantitativa	Aibinu, Ling e Ofori (2011); Jung e Ali (2017); Cugueró-Escofet, Ficapal-Cusí e Torrent-Sellens (2019); Ling-Yee (2010); Li, Cropanzano e Bagger (2013); Lim e Loosemore, (2017); Mata <i>et al</i> (2020); Rodell e Colquitt (2009); Seppälä <i>et al</i> (2012); Wu <i>et al</i> (2022)
Modelagem Multinível (<i>Hierarchical Linear Modeling – HLM</i>).	Quantitativa	Bezrukova, Spell e Perry (2010); Li, Liang e Crant (2010).
Transcrição e codificação com o Software NVIVO	Qualitativa	Van Burg <i>et al</i> (2013).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela apresenta outras técnicas de análise de dados utilizadas em estudos que investigam aspectos de justiça organizacional e cooperação em contextos diversos. Dentre as técnicas destacadas, a Análise de Variância (ANOVA) é citada em trabalhos como o de Miles (2020) e Poepsel *et al.* (2013), sendo utilizada para comparar grupos e avaliar diferenças significativas entre variáveis independentes categóricas.

Em contrapartida, a Análise de Regressão Múltipla Hierárquica permite investigar como diferentes blocos de variáveis explicativas impactam uma variável dependente, e é referenciada em estudos de Cremer e Hiel (2010), Luo (2005) e Sarti (2019), revelando-se útil em contextos onde é necessário controlar os efeitos incrementais de diversas variáveis independentes. Outras técnicas complexas, como o mapa cognitivo fuzzy e a medição moderada serial, são empregadas para entender relações mais dinâmicas e mediadas, como no trabalho de Su, Zhang e Guo (2020) e Angelis, Mazzetti e Guglielmi (2021), respectivamente.

Su, Zhang e Guo (2020) utilizam o mapa cognitivo fuzzy em uma pesquisa realizada com 245 membros de 18 cooperativas agrícolas localizadas na província de Shandong, na

China. Esse estudo discutiu o mecanismo pelo qual a justiça interativa influencia o desempenho da governança relacional, com resultados que fornecem implicações práticas para cooperativas fortalecerem a governança interna e alcançarem crescimento sustentável.

Angelis, Mazzetti e Guglielmi (2021), em uma pesquisa com 370 funcionários de uma cooperativa social multisserviços na Itália, utilizaram um modelo de mediação serial moderada. Os resultados indicaram que a justiça organizacional desempenha um papel significativo na redução da associação entre a insegurança no emprego e o desempenho no trabalho. Com base nesses achados, os autores sugerem que esse tipo de organização reconheça o papel protetor da justiça organizacional para promover a saúde mental e sustentar o desempenho dos funcionários.

Além disso, métodos de modelagem, como a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) e a Modelagem Multinível (HLM), são amplamente aplicados em estudos que demandam análise de relações entre variáveis latentes e dados hierárquicos, sendo mencionados em diversas pesquisas, incluindo Aibinu, Ling e Ofori (2011) e Bezrukova, Spell e Perry (2010).

Apenas um trabalho apresentou uma abordagem qualitativa, utilizando o processo de transcrição e codificação de dados com o *software* NVIVO, conforme descrito por Van Burg et al. (2013). Essa metodologia permitiu identificar padrões em entrevistas e dados textuais, evidenciando sua aplicabilidade em investigações de caráter exploratório. Nesse contexto, a abordagem foi utilizada para analisar a justiça como um fator-chave que influencia a cooperação entre empreendedores e universidades.

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) aparece como a metodologia mais empregada para a análise de justiça organizacional em organizações cooperativas, conforme os estudos investigados. Essa predominância pode ser atribuída à capacidade da MEE de lidar simultaneamente com múltiplas relações entre variáveis dependentes e independentes, além de integrar dimensões latentes, que são comuns em estudos de percepção, como os de justiça organizacional.

A MEE é utilizada para confirmar hipóteses previamente estabelecidas e a comparação de modelos e/ou grupos, sua flexibilidade permite o exame de associações complexas e a incorporação de múltiplos tipos de dados, conforme destacado por Kyriazos (2018). Uma técnica que se destacou nos trabalhos analisados e aplicada em diversas áreas, como psicologia, administração e ciências sociais, onde a compreensão de fenômenos multidimensionais é relevante.

Trabalhos como os de Aibinu, Ling e Ofori (2011) e Jung e Ali (2017), exemplificam a

aplicação desse método em contextos cooperativos, permitindo uma análise mais robusta e aprofundada dos fatores que influenciam o comportamento organizacional e os impactos na performance coletiva e individual.

Aibinu, Ling e Ofori (2011) empregaram a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com estimativa de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) para testar seus modelos de pesquisa em duas etapas: (1) avaliação da confiabilidade e validade do modelo de mensuração, que analisa a relação entre os constructos e seus indicadores; e (2) avaliação do modelo estrutural, que investiga as relações entre os constructos. Por meio dessa abordagem, os autores identificaram que as percepções de justiça organizacional podem tanto favorecer quanto dificultar a cooperação no processo de entrega de projetos. Suas descobertas trazem implicações práticas, destacando como a forma de implementação dos processos e os mecanismos de governança influenciam a atitude cooperativa dos contratantes.

O modelo de Ling-Yee (2010) também revelou achados relevantes sobre a cooperação por meio da MEE. Seus resultados dão suporte à perspectiva da teoria da troca social, que considera o valor intrínseco do relacionamento um fator essencial para a cooperação entre empresas. Nesse contexto, ações voluntárias e comportamentos cooperativos por parte dos agentes individuais são impulsionados pela expectativa de recompensas, expressas por meio de reações confiáveis de seus principais parceiros.

Outros autores, como Mata *et al.* (2020), aplicaram técnicas de MEE, incluindo a análise de caminho multinível, para testar um modelo teórico que investiga a variabilidade da percepção de justiça no dia a dia e seus efeitos sobre o engajamento e o comportamento cooperativo em grupos de funcionários. Essa abordagem combina os fundamentos da MEE com a análise multinível, possibilitando incorporar a estrutura hierárquica dos dados na modelagem. As análises foram conduzidas utilizando o software Mplus, amplamente reconhecido por sua capacidade de lidar com relações complexas em dados aninhados de forma eficiente.

Desse modo, destaca-se que a MEE oferece flexibilidade para testar hipóteses complexas, como mediações e moderações simultâneas, o que a torna especialmente relevante em cenários onde as relações entre variáveis são interdependentes e não-lineares. No contexto de organizações cooperativas, essa abordagem metodológica parece ser essencial para compreender como diferentes dimensões de justiça se inter-relacionam e influenciam fatores como engajamento, desempenho e satisfação dos membros. Assim, a ampla adoção da MEE reflete a sua capacidade de fornecer insights abrangentes e de alto valor para a formulação de estratégias organizacionais mais efetivas e justas.

4.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

Os resultados desta revisão sistemática não apenas enriquecem a literatura acadêmica, mas também oferecem contribuições práticas relevantes para a gestão de cooperativas. A implementação de práticas de justiça organizacional, especialmente nas dimensões distributiva, procedimental, interpessoal e informacional, pode fortalecer a governança interna das cooperativas, promovendo maior transparência nos processos decisórios e elevando a confiança entre os membros. Esse fortalecimento institucional tende a melhorar a coesão social e a participação ativa dos cooperados, aspectos fundamentais para a sustentabilidade e a competitividade no mercado.

Além disso, práticas organizacionais justas podem atuar como catalisadoras de inovações e melhorias contínuas, criando um ambiente que estimula a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos entre os cooperados. Isso é particularmente relevante no contexto das cooperativas, onde a participação equitativa dos membros e a corresponsabilidade na tomada de decisões são princípios centrais. A adoção de políticas de justiça organizacional pode contribuir para minimizar conflitos internos, aumentar o comprometimento organizacional e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, refletindo diretamente na produtividade e na eficiência das operações.

Do ponto de vista teórico, os achados destacam a necessidade de integrar abordagens multidimensionais da justiça organizacional em estudos sobre cooperativismo, evidenciando a inter-relação entre práticas justas, engajamento e desempenho organizacional. Tais evidências reforçam a importância de considerar variáveis contextuais e culturais no estudo da justiça organizacional, especialmente em cooperativas inseridas em diferentes realidades socioeconômicas e regionais. A diversidade de contextos pode gerar variações significativas nas percepções de justiça, o que exige um olhar atento para as particularidades locais e para os mecanismos que potencializam ou limitam os efeitos das práticas justas no ambiente organizacional.

Assim, gestores e formuladores de políticas públicas podem se beneficiar dessas evidências ao planejar estratégias que favoreçam ambientes mais equitativos e produtivos, promovendo uma cultura organizacional pautada em valores éticos e no respeito mútuo. Essa abordagem não apenas melhora o desempenho interno, mas também reforça a imagem institucional das cooperativas, ampliando sua capacidade de estabelecer parcerias estratégicas e acessar mercados mais competitivos. Portanto, compreender e aplicar os princípios de justiça



organizacional não é apenas uma questão de ética, mas uma estratégia fundamental para garantir a perenidade e o sucesso das cooperativas em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador.

5 CONCLUSÕES

Esta revisão sistemática reafirma a importância da justiça organizacional como um fator essencial para a cooperação, inovação e desempenho em organizações cooperativas. A análise dos 21 estudos selecionados demonstrou que práticas organizacionais justas promovem maior engajamento, comprometimento e satisfação dos funcionários, fortalecendo as relações de trabalho e contribuindo para a sustentabilidade dessas organizações.

Os resultados também indicam que a justiça organizacional não é um conceito homogêneo, mas sim composto por dimensões interligadas, distributiva, procedimental, interpessoal e informacional, que influenciam de forma distinta as percepções e comportamentos dos indivíduos. A presença dessas dimensões reforça a necessidade de estratégias organizacionais que equilibrem transparência, equidade e participação, garantindo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Metodologicamente, a predominância de abordagens quantitativas, especialmente a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), evidenciou a robustez dos estudos na identificação de relações entre percepções de justiça e comportamento organizacional. No entanto, ainda há lacunas a serem exploradas, como a necessidade de estudos que considerem variáveis culturais e contextuais, especialmente em economias emergentes, onde a dinâmica cooperativa pode apresentar características particulares.

Diante desse cenário, é necessário ampliar os estudos sobre o impacto da justiça organizacional no comportamento cooperativo em diferentes contextos empresariais e culturais. Também é relevante investigar mais profundamente como as percepções coletivas sobre diferentes aspectos da justiça organizacional influenciam os resultados da cooperação, especialmente por meio de pesquisas conduzidas em empresas de diferentes países.

Além disso, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação sobre os impactos da justiça organizacional em diferentes tipos de cooperativas, considerando variáveis como engajamento, governança e sustentabilidade. O emprego de metodologias mistas pode contribuir para uma compreensão mais aprofundada dos mecanismos subjacentes às relações de justiça, inovação e desempenho.



Por fim, este estudo reforça a relevância de políticas organizacionais justas não apenas para a melhoria do desempenho interno das cooperativas, mas também para sua competitividade e resiliência no mercado. A adoção de práticas equitativas e transparentes fortalece a cultura organizacional e gera benefícios tanto para os indivíduos quanto para a coletividade, consolidando a justiça como um pilar estratégico para o sucesso das organizações cooperativas.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, bem como da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), por meio da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE), da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP) e do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (PPGAgronegócios), pelo suporte institucional à realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AIBINU, Ajibade Ayodeji; LING, Florence Yean Yng; OFORI, George. Structural equation modelling of organizational justice and cooperative behaviour in the construction project claims process: contractors' perspectives. **Construction Management and Economics**, v. 29, n. 5, p. 463–481, 2011.
- BEZRUKOVA, Katerina; SPELL, Chester S.; PERRY, Jamie L. Violent splits or healthy divides? coping with injustice through faultlines. **Personnel Psychology**, v. 63, n. 3, p. 719–751, 2010.
- COLQUITT, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386–400, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.
- COLQUITT, Jason A.; CONLON, Donald E.; PORTER, Christopher O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425–445, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.
- COLQUITT, Jason A.; HILL, Elizabeth T.; DE CREMER, David. Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in Personnel Psychology. **Personnel Psychology**, v. 76, n. 2, p. 413–435, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12556>
- CUGUERÓ-ESCOFET, Natàlia; FICAPAL-CUSÍ, Pilar; TORRENT-SELLENS, Joan. Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support, Satisfaction and Commitment.



Sustainability, v. 11, n. 19, p. 5419, 2019.

DAL VESCO, Delci Grapegia; BEUREN, Ilse Maria; POPIK, Fabiane. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 35, n. 3, p. 121-138, 2016.

DE ANGELIS, Marco; MAZZETTI, Greta; GUGLIELMI, Dina. Job Insecurity and Job Performance: A Serial Mediated Relationship and the Buffering Effect of Organizational Justice. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 694057, 2021.

DE CREMER, David; VAN HIEL, Alain. ‘Becoming Angry When Another is Treated Fairly’: On Understanding When Own and Other’s Fair Treatment Influences Negative Reactions. **British Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 280–298, 2010.

JUNG, Heung-Jun; ALI, Mohammad. Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations. **Sustainability**, v. 9, n. 11, p. 1992, 2017.

KYRIAZOS, Theodoros A. Applied Psychometrics: Sample Size and Sample Power Considerations in Factor Analysis (EFA, CFA) and SEM in General. **Psychology**, v. 09, n. 08, p. 2207–2230, 2018.

LI, Andrew; CROPANZANO, Russell; BAGGER, Jessica. Justice Climate and Peer Justice Climate: A Closer Look. **Small Group Research**, v. 44, n. 5, p. 563–592, 2013.

LI, Ning; LIANG, Jian; CRANT, J. Michael. The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 2, p. 395–404, 2010.

LIM, Benson T.H.; LOOSEMORE, Martin. The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 2, p. 95–106, 2017.

LING-YEE, Li. Encouraging extra-role behavior in a channel context: The role of economic-, social-, and justice-based sharedness mechanisms. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 195–201, 2010.

LIU, Xinhua et al. Linking organizational justice with positive behavior in temporary organization: The mediating role of cooperative willingness. **Journal of General Management**, v. 48, n. 2, p. 127-140, 2023.

LUO, Yadong. How Important are Shared Perceptions of Procedural Justice in Cooperative Alliances?. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 695–709, 2005.

MATTA, Fadel K. *et al.* Exchanging one uncertainty for another: Justice variability negates the benefits of justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 105, n. 1, p. 97–110, 2020.

MILES, Jeffrey A. The Influence of Goal Commitment and Partner Status on Team Assignment Outcomes. **Psychological Reports**, v. 123, n. 3, p. 844–871, 2020.

POEPSEL, Dennis L. *et al.* Can protections promote intergroup cooperation after they have been removed?. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 17, n. 3, p. 162–179, 2013.

RODELL, Jessica B.; COLQUITT, Jason A. Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 4, p. 989–1002, 2009.

SARAIVA, Sílvia Isabel Vicente. **O papel da Cultura e Justiça organizacionais no Empenhamento organizacional**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações). Universidade do Algarve, Portugal, 2013.

SARTI, Daria. Balancing organizational justice and leader–member exchange to engage workforce: Evidence from social cooperatives in Italy. **Journal of Workplace Learning**, v. 31, n. 3, p. 231–246, 2019.

SEPPÄLÄ, Tuija *et al.* A Trust-Focused Model of Leaders' Fairness Enactment. **Journal of Personnel Psychology**, v. 11, n. 1, p. 20–30, 2012.

SJÖBERG-TAPIA, Oscar *et al.* Justicia organizacional y resultados empresariales. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú. **Novum Jus**, v. 16, n. 3, p. 315-337, 2022.

SU, Xin; ZHANG, Hui; GUO, Shubing. A Model and Complexity Analysis of the Relationship Based on Organizational Justice and Embeddedness Theories. **Complexity**, v. 2020, p. 1–16, 2020.

TJOSVOLD, Dean; WONG, Alfred S. H.; WAN, Paulina M. K. Conflict Management for Justice, Innovation, and Strategic Advantage in Organizational Relationships. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 40, n. 3, p. 636–665, 2010.

TRYBOU, Jeroen *et al.* The impact of professional and organizational identification on the relationship between hospital–physician exchange and customer-oriented behaviour of physicians. **Human Resources for Health**, v. 13, n. 1, p. 8, 2015.

UNTERHITZENBERGER, Christine; MOELLER, Dietmar. Fair project governance: An organisational justice approach to project governance. **International Journal of Project Management**, v. 39, n. 6, p. 683-696, 2021.

VAN BURG, Elco *et al.* The Formation of Fairness Perceptions in the Cooperation between Entrepreneurs and Universities. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 4, p. 677–694, 2013.

WU, Guangdong *et al.* Effects of fairness perceptions on conflicts and project performance in Chinese megaprojects. **International Journal of Construction Management**, v. 22, n. 5, p. 832–848, 2022.