

Sinalizadores de justiça organizacional para diferentes *stakeholders*

Ana Clara Batista Sampaio

Universidade Federal de Santa Catarina

Ilse Maria Beuren

Universidade Federal de Santa Catarina

João Paulo Machado Ribeiro

Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

Este estudo analisa a relação de sinalizadores de justiça organizacional, nas dimensões distributiva, processual e interacional, à luz dos interesses multifacetados dos *stakeholders*, com fatores organizacionais e contextuais. Uma *archival research* foi realizada na *Refinitiv Workspace*[®], para dados financeiros, governança corporativa e ESG, e na LSEG Datastream, para dados macroeconômicos. Foram analisadas 11.185 observações-empresa, de 2013 a 2023, de companhias abertas de 48 países, utilizando modelagem de equações estruturais para mensurar as três *proxies* de justiça organizacional e modelos de regressão para as hipóteses. As análises descritivas apontaram alta dispersão de valores nos fatores organizacionais (governança corporativa e características das empresas) e contextuais (variáveis ao nível de país que captam o aumento geral dos preços na economia, Produto Interno Bruto gerado como sinalizador do desempenho da economia e qualidade do *enforcement*). Os resultados sinalizaram nos fatores organizacionais, ênfase de relações da justiça distributiva com rentabilidade, alavancagem e idade das empresas, enquanto na justiça processual e interacional com indicadores de governança corporativa (independência e participação feminina no conselho de administração). Nos fatores contextuais, apenas a variável inflação não apresentou significância para justiça distributiva e interacional. O estudo contribui ao estender a percepção da justiça organizacional aos interesses multifacetados dos diversos *stakeholders*.

Palavras-chave: Justiça organizacional; Sinalizadores de justiça; Justiça para *stakeholders*.

1. Introdução

As organizações gerenciam o atendimento das demandas de seus *stakeholders* para promover relações de confiança e percepção de justiça (Harrison et al., 2010). Essas questões permeiam as relações sociais (Assmar et al., 2005) e avançam juntamente com a sociedade (Bidarian & Jafari, 2012). Os *stakeholders* são indivíduos, grupos ou organizações que participam do processo de criação de valor da empresa, que incluem funcionários, gestores, acionistas, financiadores, clientes, sociedade, entre outros (Harrison et al., 2010). É importante identificar cada *stakeholder* e sua posição perante a empresa, a fim de compreender sua influência nas decisões corporativas (Freeman et al., 2004).

A literatura evidencia que a percepção de justiça entre os *stakeholders* tem o potencial de influenciar comportamento e desempenho (Bernd & Beuren, 2021; Lee & Rhee, 2023), satisfação no trabalho (Bernd & Beuren, 2021), cidadania organizacional (Aggarwal & Mittal, 2021), engajamento no trabalho (Aggarwal & Mittal, 2021), sustentabilidade organizacional (Lee & Rhee, 2023), comprometimento do governo (Jang et al., 2019) e moral (Channuwong, 2018). Ao perceberem que são tratados com justiça, os *stakeholders* tendem a retribuir com melhores condições de financiamento, aquisição de ações, incentivos fiscais, entre outras atitudes positivas (Harrison et al., 2010).

Nosso estudo foca cinco grupos principais de *stakeholders*: investidores, credores, força de trabalho, governo e sociedade. Os investidores avaliam a distribuição equânime de dividendos e, se alguém perceber que está recebendo menos do que merece, conflitos surgem e afetam decisões de investimento e produtividade (Freeman et al., 2004). A força de trabalho avalia a maneira como é tratada, com reflexos no seu comportamento e desempenho, inclusive na manutenção do vínculo (Assmar et al., 2005). Os credores têm interesse nos pagamentos de seus devedores (Arhinful et al., 2024). O governo é responsável pela equidade na justa alocação de recursos públicos (Schnaudt et al., 2021). A sociedade, ao observar a habilidade da empresa na resolução de conflitos, amplia a confiança (Bidarian & Jafari, 2012).

A sinalização para estes *stakeholders* encontra ancoragem na teoria da sinalização, que discorre sobre como problemas sociais são comunicados e compreendidos em situações de incerteza (Connelly et al., 2024). Isso auxilia no entendimento de como as empresas transmitem informações aos seus *stakeholders*, além de explicar como os indivíduos decidem em ambientes de condições de informações imperfeitas, utilizando sinais para compensar a ausência ou incompletude de informações (Boaventura et al., 2020). Os pressupostos dessa teoria se concentram na análise da influência dos sinalizadores nas decisões dos receptores, neste estudo voltado aos *stakeholders*, que fazem escolhas com informações incompletas e distribuídas assimetricamente (Connelly et al., 2024).

Pesquisas progressas acerca da justiça organizacional se concentraram principalmente nas relações dos empregados com a organização (Aggarwal & Mittal, 2021; Bustaman et al., 2020). A justiça organizacional é essencial na defesa da força de trabalho (Gupta et al., 2024), uma vez que o comprometimento dos funcionários em prol dos objetivos da organização é essencial para seu sucesso (Rego, 2002). Outros grupos de *stakeholders* são menos investigados, ou seja, pesquisas que examinem os múltiplos interesses dos *stakeholders* e sua influência nas relações organizacionais são lacunas observadas na literatura (Harrison et al., 2010), exceto de clientes e fornecedores (Fobbe & Hilletoft, 2021). A investigação da percepção de justiça pode ser estendida para todos os *stakeholders* e não apenas à força de trabalho (Bustaman et al., 2020).

A maneira como uma empresa interage com seus *stakeholders* assume papéis distintos, dependendo da fase do negócio, da sua natureza e do contexto em que está inserida (Fobbe & Hilletoft, 2021). Diversos fatores contextuais podem impactar essa relação, de forma que compreender as interações das empresas com seus *stakeholders* sob a lente da teoria sinalização, nas diferentes dimensões da justiça organizacional, representa uma lacuna na literatura gerencial. Luo (2007) alerta que sem justiça, a estrutura não motiva seus *stakeholders* a se comprometerem com a organização.

Diante do exposto, este estudo objetiva compreender a relação de sinalizadores de justiça organizacional, nas dimensões distributiva, processual e interacional, à luz dos interesses multifacetados dos *stakeholders*, com fatores organizacionais e contextuais. Para isso, uma *archival research* foi realizada na *Refinitiv Workspace*[®], para a coleta de dados financeiros, de governança corporativa e ESG, e na LSEG Datastream, para a coleta de dados macroeconômicos. Foram analisadas 11.185 observações-empresa, de 2013 a 2023, de companhias listadas em bolsas de valores de 48 países, utilizando modelagem de equações estruturais para a mensuração das três *proxies* de justiça organizacional e de modelos de regressão para testar as hipóteses propostas no estudo.

Os resultados da pesquisa trazem contribuições para a literatura gerencial ao abordar sobre antecedentes da percepção de justiça organizacional, essenciais para a eficácia organizacional (Bidarian & Jafari, 2012). Contribuem ainda com a interação das dimensões de justiça organizacional, por meio de indicadores organizacionais à luz da teoria da sinalização, maximizando a geração de conhecimento sobre sinais e sua interpretação junto aos *stakeholders* (Boaventura et al., 2020). Avanços são observados ao considerar que a maioria dos estudos recorre à teoria da troca social para a discussão sobre justiça organizacional (Lee & Rhee, 2023), ou à teoria dos *stakeholders* para tratar dos interesses de vários grupos afetados pelas ações corporativas (Buttner & Lowe, 2015). Semelhante ao estudo de Bustaman et al. (2020), esta pesquisa associa a justiça organizacional à teoria da sinalização, mas se difere ao considerá-la na investigação dos sinalizadores de justiça organizacional para os diferentes *stakeholders*.

Este estudo contribui também para a prática gerencial. Contribui ao oferecer reflexões sobre as mensagens enviadas pelos sinalizadores de justiça aos *stakeholders* e como estes podem interpretá-las. Contribui também ao ampliar o escopo das percepções de justiça organizacional, do foco exclusivo na força de trabalho, para diversos grupos de *stakeholders*, com interesses distintos e, portanto, demandam outros sinalizadores das empresas. A pesquisa ainda contribui ao sugerir que para atender aos interesses dos diversos grupos de *stakeholders*, as empresas devem ampliar as informações divulgadas, aprimorando sua capacidade de lidar com demandas de informações nos diversos contextos implicados com a tomada de decisões.

2. Fundamentação teórica

A percepção de justiça foi introduzida pela teoria da equidade por Adams (1965), como um instrumento capaz de regular o processo distributivo de bens e de recompensas (Assmar et al., 2005) financeiras e não financeiras (Bussin & Van Rooy, 2014). Trazida para o campo organizacional, a justiça corresponde à equidade e se refere a padrões éticos e/ou legais nas decisões organizacionais (Santos et al., 2021), constituindo sinal de consciência social de uma organização e de seu empenho pela defesa dos interesses de cada *stakeholder* (Colquitt et al. 2001; Murshed, et al., 2022).

O termo justiça organizacional formalizou-se no campo científico a partir dos estudos de Jerald Greenberg em 1987 sobre concepção, percepção e respostas à (in)justiça no ambiente

de trabalho (Assmar et al., 2005). A justiça organizacional pode ser analisada de forma multidimensional (Luo, 2007), sob três dimensões: distributiva, processual e interacional. A justiça distributiva baseia-se na equidade da recompensa recebida por um indivíduo; enquanto a justiça processual na imparcialidade do método para a determinação da recompensa; já a justiça interacional refere-se ao tratamento digno, respeitoso e cortês que é dispensado ao indivíduo pela organização (Luo, 2007). Apesar de Colquitt et al. (2001) terem subdividido a justiça interacional em interpessoal e informacional, optou-se por considerar as três perspectivas clássicas.

A abordagem predominante da justiça organizacional na literatura é das relações da justiça com atitudes e comportamentos no trabalho (Brockner et al., 2015), contribuindo para a sustentabilidade da entidade (Lee & Rhee, 2023). A percepção de justiça influencia atitudes e comportamentos da força de trabalho (Aggarwal & Mittal, 2021; Bernd & Beuren, 2021; Lee & Rhee, 2023) e, conseqüentemente, o desempenho das empresas (Santos et al. 2021). A justiça organizacional impacta o emocional do indivíduo, que não só pensa, mas também manifesta sentimentos (Subramanian et al., 2022). A subjetividade na percepção de justiça (Bernd & Beuren, 2021; Beuren & Santos, 2024) pode levar à percepção de injustiça, causando sentimento de frustração e indiferença dos envolvidos e resultar em comportamentos contraproducentes (Bernd & Beuren, 2021).

Entretanto, estudos sobre justiça organizacional vêm passando por uma mudança de paradigma ao deslocar o foco de suas conseqüências na força de trabalho para seus antecedentes e a ampliação do escopo para outros *stakeholders* (Brockner et al., 2015). A preocupação com a percepção de justiça de outros *stakeholders* é que os interesses tendem a serem multifacetados e heterogêneos (Harrison et al., 2010), exercem múltiplas funções (Boaventura, 2020) e apresentam variação em seus papéis conforme o contexto organizacional (Fobbe & Hilletoft, 2021). Essa diversidade requer atenção à percepção de justiça organizacional, que pode vir precedida de sinalizadores que transmitem informações dos *stakeholders* para a organização (Gupta et al., 2024). Portanto, a mudança de paradigma perpassa o entendimento da relevância das informações sinalizadas em termos de percepção de justiça organizacional dos diferentes grupos de *stakeholders*.

2.1 Sinalizadores de justiça distributiva para *stakeholders*

Os primeiros estudos sobre justiça organizacional se concentraram na justiça distributiva (Colquitt et al., 2001). Essa modalidade de justiça considera as características do que é distribuído, o momento da distribuição e os critérios de igualdade e equidade (Assmar et al., 2005). Um maior nível de divulgação e transparência (Murshed et al., 2022) pode, de um lado, reforçar a sensação de merecimento ao destinatário (Subramanian et al., 2022) e, de outro lado, uma percepção de (in)justiça, principalmente diante de informações ambíguas que dificultam o discernimento da mensagem (Boaventura et al., 2020). Os sinalizadores de justiça distributiva demonstram aos *stakeholders* que a empresa é justa na distribuição de recursos (Freeman et al., 2004).

É responsabilidade do gestor direcionar seus esforços para a rentabilidade dos acionistas (investidores) e atendimento aos demais grupos de *stakeholders* no desempenho da empresa (Freeman et al., 2004). Os dividendos são uma importante forma de *payout* pelos investimentos feitos (Freeman et al., 2004). Os credores que oferecem condições de empréstimo justas e transparentes são mais propensos a manter relacionamentos positivos com os devedores (Murshed et al., 2022). Isso se reflete no custo de capital de terceiros dos devedores, que inclui

os encargos que a empresa assume ao ter o endividamento como parte de sua estrutura de capital (Arhinful et al., 2024). Sinalizadores como o ROE (*Return on Equity*) e o Ke (custo de capital de terceiros) auxiliam o investidor na avaliação da recompensa pelo capital investido (Varaiya et al., 1987).

Na perspectiva da força de trabalho, a justiça distributiva inclui carga horária de trabalho, remuneração, responsabilidades, entre outras (Neveu & Kakavand, 2019). A percepção e (in)justiça leva a atitudes contraproducentes que afetam a organização (Kim, 2025). Por sua vez, a reputação corporativa é um julgamento de valor da sociedade sobre a empresa (Bustaman et al., 2020). De acordo com a teoria da sinalização, é uma característica simbólica para a atração de candidatos a emprego na organização (Bustaman et al., 2020). A arrecadação tributária é fundamental para o governo garantir o financiamento das suas ações, mas seu impacto oscila conforme a gestão governamental e o contexto político (Schnaudt et al., 2021).

A justiça distributiva exerce importante papel para a confiança política, especialmente em cenários de relevante desigualdade (Schnaudt et al., 2021). O compartilhamento da visão de (in)justiça organizacional pode gerar uma percepção coletiva de (in)justiça (Bidarian & Jafari, 2012; Kim, 2025) e sinalizar isso para a sociedade, com impactos nas práticas de criação de empregos e ocupação da oferta de vagas (Kim, 2025). Práticas éticas e transparentes de negociação com os credores, políticas trabalhistas justas e proteção dos direitos humanos são sinalizadores que impactam positivamente os *stakeholders* (Murshed et al., 2022). O comportamento de cidadania sinaliza para a sociedade a existência de ações voluntárias da empresa para o bem-estar coletivo (Aggarwal & Mittal, 2021). Nesse viés, propõe-se que:

H1: Existe uma relação positiva de sinalizadores da justiça organizacional, à luz dos interesses multifacetados dos *stakeholders*, na perspectiva distributiva, com fatores organizacionais e contextuais.

2.2 Sinalizadores de justiça processual para *stakeholders*

A justiça processual pode ser abordada de forma isolada ou conjunta com a justiça distributiva (Assmar et al., 2005). A justiça processual preenche um vácuo da justiça distributiva ao considerar os meios utilizados para a alocação dos resultados organizacionais (Luo, 2007). Abrange padrões normativos de justiça (objetivos) e percepções dos indivíduos (subjetivos) em relação aos processos (Santos et al., 2021). A percepção de justiça processual demanda um processo decisório isento de favorecimentos pessoais e a transmissão de informações que sinalizem à força de trabalho respeito às suas capacidades intelectuais e emocionais (Rego, 2002).

A justiça processual requer abertura nas empresas para seu constante aprimoramento, em consonância com as sinalizações dos diferentes *stakeholders*. Quando a empresa investe em qualidade dos seus produtos e/ou serviços, ela tende a minimizar a percepção de injustiça processual, já que um consumidor satisfeito é mais tolerante às falhas procedimentais (Harrison et al., 2010). Em caso de produtos com defeitos de fábrica a adoção de políticas e procedimentos empresariais analisados como justos pelo consumidor contribui para a mitigação de crises e para a manutenção da parceria (Liu et al., 2012).

A percepção de justiça processual potencializa a confiança e promove maior regularidade de investimentos, em contraste, quando percebida como fraca, provoca comportamentos corruptos (Neveu & Kakavand, 2019). Em situações conflituosas, o gestor deve estabelecer um sistema transparente e padronizado de processos e comunicá-lo aos investidores, que ao perceberem a justiça processual sentem-se mais confiantes e impelidos a

manter a parceria (Liu et al., 2012). A justiça processual reduz o conflito de tarefas entre o empreendedor e o investidor, inibindo atrasos no processo de inovação e no retorno do empreendimento (Otto et al., 2025).

Procedimentos transparentes de seleção de candidatos às vagas de emprego aumentam o interesse da sociedade nas vagas ofertadas pela organização (Boaventura et al., 2020). Se os meios usados para a distribuição das recompensas são percebidos justos, minimizam-se conflitos de *stakeholders* (Luo, 2007). Procedimentos justos colaboram para a confiança, satisfação e comprometimento da força de trabalho, mesmo que os resultados das decisões sejam favoráveis (Tziner & Persoff, 2024). Porém, a percepção de injustiça processual favorece o *turnover*, principalmente sob estresse e desgaste emocional (Bernd & Beuren, 2021).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) encoraja países a reformularem suas legislações face à responsabilidade corporativa e prevenir danos à sociedade (Leo-Castela & Sánchez-Macías, 2021). Os impactos negativos das atividades econômicas impulsionam a criação de estratégias sustentáveis e métodos robustos de mensuração são exigidos, como os estabelecidos pela OCDE (Leo-Castela & Sánchez-Macías, 2021). A justiça processual vincula-se a métodos contratualmente transparentes, ajustáveis e impessoais em relação aos grupos de interesse (Luo, 2007).

Os princípios de boa governança (Estado de Direito, virtude, transparência, participação, responsabilização e economia) influenciam a percepção de justiça, sobretudo o Estado de Direito, que pressupõe que leis, normas e regulamentos sejam justos, aceitáveis e aplicados igualmente a todos (Channuwong, 2018). A rigidez das normas e leis pode levar os entes governamentais à negligência da justiça processual (Jang et al., 2019). Se o cidadão perceber tratamento processual justo e que as regras são aplicadas de forma justa, ficará propenso ao cumprimento das obrigações fiscais (Niesiołędzka & Kołodziej, 2020). Porém, se o contribuinte perceber suas obrigações como controle e falta de confiança do governo, pode responder negativamente, com resistência à conformidade legal (Niesiołędzka & Kołodziej, 2020). A justiça processual precede comportamentos positivos, sobretudo, se as ferramentas tecnológicas estiverem alinhadas aos fatores humanos no processo decisório (Bidarian & Jafari, 2012).

A justiça processual pode ser potencializada se a empresa se atentar às sinalizações dos diferentes *stakeholders*, dada a sua capacidade de influenciar a avaliação das decisões da organização, contribuir para a confiança no compromisso firmado entre as partes (Luo, 2007; Gupta et al., 2024) e colaborar para o comprometimento organizacional (Jang et al., 2019). A combinação entre procedimentos e interações concebidos como justos pode evitar conflitos e revelar a relação de complementaridade entre justiça processual e justiça interacional (Luo, 2007). Assim, propõe-se que:

H2: Existe uma relação positiva de sinalizadores da justiça organizacional, à luz dos interesses multifacetados dos *stakeholders*, na perspectiva processual, com aspectos organizacionais e contextuais.

2.3 Sinalizadores de justiça interacional para *stakeholders*

A justiça interacional refere-se às relações interpessoais, à maneira como os indivíduos são tratados (Assmar et al., 2005). Colquit et al. (2001) subdividiram-na em informacional e interpessoal. A primeira refere-se à maneira como a informação é comunicada e a decisão é justificada; a segunda, refere-se ao modo de tratar as pessoas na organização (Luo, 2007), prezando pelo respeito e cortesia (Beuren et al., 2016). A justiça interpessoal consiste em dar

voz aos membros da organização e ouvir suas demandas com empatia, enquanto a justiça informacional destaca a importância de fornecer informações claras e oportunas sobre as decisões (Tziner & Persoff, 2024). Conselhos diversos indicam que mulheres são ouvidas no processo decisório, o que sugere melhoria na defesa dos direitos de outros *stakeholders* (Zhang, 2012). Em nosso estudo a justiça é tratada como dimensão única.

A justiça interacional fortalece as relações entre os envolvidos pela comunicação, interação e troca de conhecimento (Luo, 2007). Em consonância com a teoria da sinalização, o remetente escolhe como sinalizar a informação e o receptor escolhe como interpretá-la (Connelly et al., 2024). Assim, os gestores devem ser sensíveis às mudanças no comportamento e encorajar o *feedback* entre os envolvidos (Brockner et al., 2015). Percepções de justiça interacional sinalizam o atendimento das expectativas e o grau de retribuição (Murshed et al., 2022). Mulheres no conselho permite que tenham voz no processo de tomada de decisão, de forma a melhorar a defesa dos interesses de outros *stakeholders* (Zhang, 2012).

A transparência é aliada da justiça interacional por exigir que regras e informações úteis sejam divulgadas em linguagem compreensível indiscriminadamente aos funcionários (Channuwong, 2018). Ao agir com transparência, a entidade sinaliza que está aberta a compartilhar suas informações e pode ser beneficiada com um aumento de confiança e de vantagem competitiva, além de oportunizar aos seus *stakeholders* maior facilidade de identificação de informações inverídicas (Parris et al., 2016).

Os *stakeholders* avaliam as organizações perpassando vendas e lucros, incorporando aspectos ambientais e sociais (Parris et al., 2016). A justiça interacional reflete o envolvimento social das empresas (Liu et al., 2012) e interage positivamente com a responsabilidade social corporativa (RSC), cujas práticas fortalecem a reputação corporativa, engajam funcionários e geram valor e sustentabilidade à organização (Tziner & Persoff, 2024), além de aumentarem a confiança do cliente na empresa (Bustaman et al., 2020). A RSC também atrai investidores, incluindo relações baseadas em código de conduta e governança ética e transparente (Tziner & Persoff, 2024).

A percepção mútua de justiça interpessoal favorece parcerias de longo prazo, de maneira que deixar de desenvolvê-la pode resultar em término do relacionamento entre as partes envolvidas (Liu et al., 2012). Quando uma das partes toma decisões que evitem litígios e ações coletivas colabora para a equidade e resolução de conflitos entre devedores e credores (Luo, 2007). Tanto o devedor quanto o credor investem mais no relacionamento entre ambos diante da percepção de elevado nível de justiça informacional (Liu et al., 2012).

Os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos (*Guiding Principles on Business and Human Rights* - UNGP) definem os papéis de RSC dos diferentes *stakeholders*. O propósito é assegurar proteção e respeito aos direitos humanos pelo Estado e pelas empresas, bem como acesso aos recursos no caso de abuso desses direitos (Rasche & Waddock, 2021). No contexto laboral, ao perceber menos justiça interacional na relação com seus superiores, o subordinado pode apresentar menor disposição para atender a comandos (Brockner et al., 2015).

Os princípios da ONU postulam que é papel do Estado e das empresas assegurar proteção e respeito aos direitos humanos (Rasche & Waddock, 2021). Em consonância com a justiça interacional, as empresas são clamadas, com a colaboração da sociedade, a cooperar neste aspecto. Um dos seus componentes é a filantropia (Bustaman et al., 2020), em que a empresa retribui à comunidade com ações voluntárias, como doações para a saúde, educação, meio ambiente e iniciativas locais (Tziner & Persoff, 2024). Assim, a empresa sinaliza para

seus *stakeholders* sobre seu compromisso com as causas sociais (Gupta et al., 2024).

Para apoiar a percepção de justiça organizacional, em particular a justiça interacional, as empresas podem estabelecer práticas de governança transparentes e mecanismos para lidar com questões éticas (Tziner & Persoff, 2024), incluindo a observância à proteção aos direitos humanos, igualdade e respeito ao indivíduo (Murshed et al., 2022). Portanto, propõe-se que:

H3: Existe uma relação positiva de sinalizadores da justiça organizacional, à luz dos interesses multifacetados dos *stakeholders*, na perspectiva interacional, com fatores organizacionais e contextuais.

3 Método de pesquisa

3.1. População e amostra

Uma *archival research* foi realizada utilizando a base de dados da LSEG workspace (anteriormente, Refinitiv ou Thomson Reuters, Refinitiv Eikon) para a coleta de dados financeiros, de governança corporativa e ESG, necessários para a análise, e LSEG Datastream, para a coleta de dados macroeconômicos. A população da pesquisa compreende companhias listadas em bolsas de valores de 48 países e abrange o período de 2013 a 2023. A amostra foi definida a partir dos dados necessários para a análise dos construtos de justiça organizacional, considerando os sinalizadores adotados na pesquisa, ancorados na revisão da literatura e sua disponibilidade. A amostra consistiu de 12.658 observações empresas-ano, porém, na análise econométrica para o teste das hipóteses foi reduzida para 11.185 observações empresas-ano.

3.2. Mensuração

Cada grupo de *stakeholders* pode ter a percepção de cada dimensão de justiça a partir de sinalizadores. Com base na revisão da literatura e em indicadores disponíveis no banco de dados *Refinitiv Workspace*[®] foram selecionados sinalizadores da justiça organizacional, nas dimensões distributiva, processual e interacional, para os cinco principais *stakeholders* das empresas. A mensuração das três *proxies* de justiça organizacional, que representam construtos formativos a partir dos sinalizadores considerados para cada um dos grupos de *stakeholders*, foi realizada com modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) com o *software* Stata 18.

3.3 Modelos empíricos

O modelo de regressão proposto na Equação 1 é utilizado para testar a relação entre sinalizadores de justiça organizacional, nas dimensões distributiva, processual e interacional, à luz dos interesses multifacetados dos *stakeholders*, com fatores organizacionais e contextuais. Assim, são estimados três modelos de regressão um para cada dimensão de justiça organizacional em análise, esses modelos foram estimados a partir de uma abordagem iterativa para a estimativa de modelos de regressão linear com múltiplos efeitos fixos (Correia, 2023), que no presente estudo foram considerados efeitos fixos para firma, ano, setor e país. Na Tabela 1 são apresentadas as definições das variáveis presentes no modelo proposto.

$$\text{Justiça_Organizacional}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{BoardSize}_{it} + \beta_2 \text{Ind_Board}_{it} + \beta_3 \text{WoB}_{it} + \beta_4 \text{N_Analyst}_{it} + \beta_5 \text{Size}_{it} + \beta_6 \text{RoA}_{it} + \beta_7 \text{Lev}_{it} + \beta_8 \text{Age}_{it} + \beta_9 \text{Inflação}_{it} + \beta_{10} \text{PIB_percapita}_{it} + \beta_{11} \text{Enforcement}_{it} + \gamma_{1-k} \text{Firma} + \theta_{1-k} \text{Ano} + \phi_{1-k} \text{Setor} + \omega_{1-k} \text{País} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Tabela 1. Definição das variáveis

Variáveis	Descrição	Métrica
Variáveis Dependentes – Dimensões de Justiça Organizacional		
<i>JD</i>	Justiça Distributiva	Indicador padronizado obtido a partir dos sinalizadores mapeados por meio agregados utilizando modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais
<i>JP</i>	Justiça Processual	
<i>JI</i>	Justiça Interacional	
Variáveis Independentes - Organizacionais		
<i>BoardSize</i>	Tamanho do Conselho de Administração	Logaritmo natural da quantidade de membros no conselho de administração em <i>t</i>
<i>IndSize</i>	Independência do Conselho de Administração	Percentual de membros independentes no conselho de administração em <i>t</i>
<i>WoB</i>	Diversidade de Gênero no Conselho de Administração	Percentual de mulheres no conselho de administração em <i>t</i>
<i>N_Analyst</i>	Cobertura de Analistas	Logaritmo natural da quantidade de analistas financeiros que acompanham e emitem previsões sobre a empresa na LSEG em <i>t</i>
<i>Size</i>	Tamanho da empresa	Logaritmo natural do ativo total em <i>t</i>
<i>Roa</i>	Retorno sobre o Ativo	Lucro líquido / ativo total em <i>t</i>
<i>Lev</i>	Alavancagem Financeira	Passivo oneroso e / ativo total em <i>t</i>
<i>Age</i>	Idade da Empresa	Diferença entre o ano <i>t</i> e o ano de fundação da empresa
Variáveis Independentes - Contextuais		
<i>Inflação</i>	Taxa de Inflação	Taxa de aumento geral dos preços de bens e serviços na economia
<i>PIB percapta</i>	PIB percapta	Produto Interno Bruto dividido pela população
<i>Enforcement</i>	Qualidade do <i>Enforcement</i>	Score, que varia de 0 a 100, é calculado a partir de indicadores de governança obtidos do <i>Worldwide Governance Indicators</i> (WGI) do Banco Mundial

Fonte: Elaborada pelos autores.

4. Resultados

4.1 Análise descritiva

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis da pesquisa. As três *proxies* de justiça organizacional representam construtos formativos obtidos a partir de modelos de equações estruturais por mínimos quadrados parciais, considerando indicadores focados em cinco grupos principais de *stakeholders*: investidores, credores, força de trabalho, governo e sociedade. Como fatores organizacionais, foram utilizados indicadores de governança corporativa (tamanho, independência e participação feminina no conselho de administração) e características das empresas (cobertura, tamanho, rentabilidade, alavancagem e idade). Como fatores contextuais, foram utilizadas variáveis ao nível de país que captam o aumento geral dos preços de bens e serviços na economia, o Produto Interno Bruto gerado como sinalizador do desempenho da economia e a qualidade do *enforcement*.

Tabela 2. Estatísticas descritivas

Variáveis	Obs.	Média	DP	Min	1 quartil	Mediana	3 quartil	Max
DimJustiça								
<i>JD</i>	12.658	0,00	1,00	-3,85	-0,52	0,00	0,38	7,37

<i>JP</i>	12.658	0,00	1,00	-4,34	-0,75	0,34	0,67	3,12
<i>JI</i>	12.658	0,00	1,00	-3,13	-0,55	0,07	0,58	2,85
Fat.Organiz.								
<i>BoardSize</i>	12.656	2,31	0,30	1,61	2,08	2,30	2,48	3,00
<i>IndBoard</i>	12.656	49,98	24,49	0,00	33,33	47,37	68,75	100,00
<i>WoB</i>	12.652	19,82	15,18	0,00	8,33	18,18	33,33	55,56
<i>N_Analist</i>	12.186	2,42	0,64	0,69	2,08	2,48	2,89	3,61
<i>Size</i>	12.658	24,64	2,69	19,36	22,56	24,39	26,74	31,09
<i>Roa</i>	12.658	0,06	0,05	0,00	0,03	0,05	0,08	0,30
<i>Lev</i>	12.658	0,80	0,97	0,00	0,19	0,52	1,04	5,98
<i>Age</i>	12.364	44,40	31,91	3,00	19,00	33,00	68,00	130,00
Fat.Context.								
<i>Inflação</i>	12.131	2,29	2,29	-0,83	0,67	1,74	3,07	10,95
<i>PIB_percapita</i>	12.159	34.224,28	20.461,84	1.694,47	11.174,21	36.138,53	45.482,47	88.520,32
<i>Enforcement</i>	11.971	75,95	11,91	44,71	68,06	81,19	82,88	91,07

Notas: *Obs*= número de observações. *DP*= desvio padrão. *JD*= proxy de Justiça Distributiva. *JP*= proxy de Justiça Processual, e *JI*= proxy de Justiça Interacional, todas obtidas a partir dos sinalizadores mapeados. *BoardSize*= ln do total de membros do conselho de administração. *IndBoard*= proporção conselheiros independentes. *WoB* (Women on Board) = porcentagem de mulheres no conselho de administração. *N_Analist*= ln do número de analistas financeiros que acompanham e publicam relatórios sobre a empresa. *Size*= tamanho da empresa com base no ln do ativo total. *Roa*= Retorno sobre o Ativo. *Lev*= indicador de alavancagem financeira. *Age*= idade da empresa desde a sua fundação. *Inflação*= taxa de aumento geral dos preços de bens e serviços na economia. *PIB_percapita*= Produto Interno Bruto dividido pela população. *Enforcement*= proxy da qualidade da governança ao nível país. Variáveis winsorizadas nos percentis 1% e 99%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nas *proxies* de justiça organizacional, as variáveis justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional apresentam média igual a 0 e desvio-padrão igual a 1, resultado decorrente da padronização na construção dos construtos por meio de mínimos quadrados parciais. Contudo, observa-se uma alta dispersão nos valores, com amplitude variando de -4,34 a 7,37 entre as dimensões, o que indica heterogeneidade na percepção de justiça organizacional entre empresas e países.

Nas variáveis relacionadas à governança corporativa, o tamanho médio do conselho de administração (*BoardSize*) apresenta pouca variabilidade, desvio padrão igual a 0,3, sugerindo relativa homogeneidade no tamanho dos conselhos entre as empresas. A proporção de conselheiros independentes (*IndBoard*) apresenta média e mediana próximas a 50%, sugerindo um razoável grau de independência dos conselhos entre as empresas analisadas. Já a participação feminina nos conselhos (*WoB*) é, em média, de 19,82%, sugerindo uma baixa presença de mulheres nos conselhos superiores.

Acerca da cobertura por analistas (*N_Analist*), a média do logaritmo do número de analistas é 2,42, indicando elevada atenção de analistas entre as empresas analisadas. O tamanho das firmas (*Size*), apesar do baixo desvio padrão, apresenta considerável amplitude, variando entre 19,36 e 31,09. A rentabilidade (*Roa*), apresenta média positiva de 6%, com alta dispersão, que também é observada nas medidas de alavancagem (*Lev*) e idade das empresas (*Age*). Essa alta heterogeneidade na idade sugere a presença na amostra de organizações tanto jovens quanto consolidadas no mercado.

Nas variáveis contextuais, observa-se para a taxa de inflação, que em média, os países apresentaram uma taxa de 2,29%, todavia, esses valores variaram entre -0,83% a 10,95%,

sugerindo a presença de contextos com períodos de deflação e de inflação elevada. O PIB *per capita* apresenta uma alta dispersão, indicando significativa heterogeneidade econômica entre os países. Por fim, a variável *enforcement*, que captura a qualidade institucional e de governança ao nível país, também apresentou dispersão elevada, sugerindo diferenças expressivas no rigor do *enforcement* entre as jurisdições analisadas.

4.2 Análise Econométrica

A Tabela 3 apresenta os resultados do modelo proposto para testar as três hipóteses relativas às dimensões de justiça distributiva (Coluna 1); processual (Coluna 2); e interacional (Coluna 3). Os modelos foram estimados com efeitos fixos para firma, ano, setor e país. O propósito é controlar por heterogeneidade não observada, e com erros-padrão robustos clusterizados no nível da firma. O Teste F indica que os três modelos apresentam resultados consistentes, estatisticamente significativos ao nível de 1%, com razoável poder explicativo (R^2 ajustado acima de 65%).

Tabela 3. Efeitos de fatores contextuais e organizacionais na Justiça Organizacional

Variáveis	(1) JD	(2) JP	(3) JI
Fatores organizacionais			
<i>BoardSize</i>	-0,0340 (0,042)	-0,0339 (0,077)	-0,1426* (0,075)
<i>IndBoard</i>	0,0007 (0,001)	0,0041*** (0,001)	0,0046*** (0,001)
<i>WoB</i>	-0,0002 (0,001)	-0,0005 (0,001)	0,0076*** (0,002)
<i>N_Analist</i>	0,0181 (0,024)	-0,0773** (0,037)	-0,0260 (0,038)
<i>Size</i>	0,0909*** (0,034)	-0,0423 (0,047)	0,0720 (0,052)
<i>Roa</i>	-4,6517*** (0,190)	-0,1354 (0,245)	-0,0117 (0,248)
<i>Lev</i>	-0,2043*** (0,018)	0,0126 (0,016)	-0,0231 (0,018)
<i>Age</i>	0,0243 (0,019)	-0,0382 (0,038)	-0,0528** (0,022)
Fatores contextuais			
<i>Inflação</i>	0,0010 (0,005)	-0,0262*** (0,007)	0,0126 (0,008)
<i>PIB_percapita</i>	-0,0000*** (0,000)	-0,0000*** (0,000)	-0,0000*** (0,000)
<i>Enforcement</i>	0,0276*** (0,006)	0,0429*** (0,009)	0,0433*** (0,011)
<i>Constante</i>	-4,1997*** (1,155)	1,1427 (2,007)	-1,5234 (1,673)
Efeitos Fixos para Firma	Sim	Sim	Sim
Efeitos Fixos para Ano	Sim	Sim	Sim
Efeitos Fixos para Setor	Sim	Sim	Sim
Efeitos Fixos para País	Sim	Sim	Sim

Observações	11.185	11.185	11.185
R-quadrado ajustado.	0,845	0,666	0,678
F teste	66,16***	8,383***	6,433***
VIF médio	2,15	2,15	2,15

Notas: Os coeficientes de regressão linear múltipla são com efeitos fixos para firma, ano, setor e país. Dada a heterogeneidade da amostra, os modelos foram estimados com erro-padrão robusto clusterizados no nível da firma (apresentados entre parênteses). A análise do fator de inflação de variância (VIF) não indica problemas de multicolinearidade. Variáveis winsorizadas nos percentis 1% e 99%. Ssignificância ao nível de *** 1%, ** 5% e * 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na justiça distributiva, Coluna 1, entre os fatores organizacionais, rentabilidade (Roa) e alavancagem (Lev) apresentaram coeficientes significativos negativos. Isso indica que empresas mais rentáveis e mais endividadas tendem a apresentar sinalizadores de menor percepção de equidade na distribuição de resultados (Arhinful et al., 2024). Esses achados fornecem importantes *insights*. Rentabilidade elevada, embora beneficie diretamente os acionistas, pode gerar assimetrias percebidas por outros grupos de *stakeholders*, como força de trabalho, credores e sociedade (Harrison et al., 2010), especialmente quando os ganhos não se refletem em melhorias equitativas nas contrapartidas oferecidas a esses *stakeholders* (Harrison et al., 2010). Altos níveis de alavancagem sugerem que estruturas de capital mais alavancadas podem reduzir a percepção de justiça distributiva entre os *stakeholders*. Isso pode ser devido a maior dependência de capital de terceiros pressionar a organização a priorizar compromissos financeiros, limitando a distribuição de benefícios para outros grupos. Já o tamanho da firma (Size) apresenta coeficiente positivo e significativo, sugerindo que empresas maiores apresentam práticas mais equitativas de distribuição de resultados. Esse achado alinha-se com a teoria da sinalização (Boaventura et al., 2020; Connelly et al., 2024), indicando que firmas maiores podem estar mais sujeitas ao escrutínio público e regulatório (Tziner & Persoff, 2024), o que aumenta a pressão por práticas distributivas mais equilibradas (Channuwong, 2018).

Entre os fatores contextuais, o PIB per capita apresenta coeficiente negativo e estatisticamente significativo. Esse resultado sugere que, em países mais ricos, os *stakeholders* podem ter maiores expectativas quanto a práticas de equidade e transparência na distribuição de valor (Boaventura et al., 2020). Práticas empresariais que poderiam ser percebidas como justas em economias menos desenvolvidas podem ser consideradas como insuficientes em contextos de maior riqueza econômica (Bussin & Van Rooy, 2014). A variável *enforcement* apresenta associação positiva e estatisticamente significativa com a justiça distributiva, reforçando o papel das instituições regulatórias como mecanismos de legitimação e reforço da confiança distributiva (Boaventura et al., 2020). Esses achados evidenciam que a percepção de justiça distributiva não decorre apenas de fatores organizacionais internos, mas também da qualidade do ambiente institucional em que a empresa está inserida (Boaventura et al., 2020). Tais achados suportam parcialmente a hipótese H1, ao evidenciar o efeito de fatores organizacionais e contextuais na percepção de justiça distributiva, à luz dos sinalizadores atrelados aos interesses multifacetados dos *stakeholders*.

Na justiça processual, Coluna 2, a análise sugere, para fatores organizacionais, que a proporção de conselheiros independentes (IndBoard) está positiva e significativamente associada à sinalização de justiça processual. Isso indica que estruturas de governança corporativa mais independentes promovem percepções de maior justiça nos processos decisórios (Channuwong, 2018). A variável número de analistas que cobrem a empresa

(N_Analyst) apresentou um coeficiente negativo e significativo. Isso sugere que maior visibilidade e escrutínio externo podem, gerar percepções de injustiça processual (Zhang, 2012). Esse resultado pode ser analisado à luz da pressão por resultados que acompanha empresas com maior cobertura no mercado. Os gestores dessas empresas estão sujeitos a maiores incentivos para atender expectativas de desempenho, que podem levar a ajustes nos processos decisórios, o que, por sua vez, pode comprometer a transparência e a imparcialidade percebidas pelos *stakeholders* (Parris et al., 2016; Santos et al., 2021).

Nos fatores contextuais, a inflação apresenta um coeficiente negativo e significativo. Decorre que ambientes macroeconômicos instáveis podem comprometer a percepção de justiça nos processos organizacionais (Brockner et al., 2015; Luo, 2007). O coeficiente negativo do PIB *per capita* sugere que em países com maior riqueza, os *stakeholders* tendem a ter maiores expectativas quanto à transparência e imparcialidade dos processos organizacionais (Leo-Castela & Sánchez-Macías, 2021). Portanto, práticas consideradas adequadas em economias emergentes podem ser percebidas como insuficientes, prejudicando a percepção de justiça processual (Brockner et al., 2015). Esses achados sugerem que o ambiente macroeconômico influencia a percepção dos *stakeholders* sobre a qualidade dos processos decisórios das empresas (Boaventura et al., 2020; Luo, 2007). Por fim, a qualidade do *enforcement* institucional apresenta relação positiva e significativa com a justiça processual. Isso reforça a importância de instituições regulatórias fortes e mecanismos de fiscalização eficientes para a percepção de justiça processual entre os *stakeholders* (Niesiobędzka & Kołodziej, 2020). De modo geral, os resultados se alinham com a hipótese H2.

Na justiça interacional, Coluna 3, entre os fatores organizacionais, a independência do conselho (IndBoard) e a proporção de mulheres no conselho (WoB) estão positivamente associadas à justiça interacional, com coeficientes significativos ao nível de 1%. Esses achados sugerem que conselhos mais diversos e independentes promovem melhores práticas de transparência e comunicação com os *stakeholders* (Zhang, 2012). O tamanho do conselho (BoardSize) apresenta efeito negativo, sugerindo que conselhos maiores podem reduzir a efetividade na interação com *stakeholders*, possivelmente em função de maior dispersão de responsabilidades decisórias (Zhang, 2012). Essa relação negativa também é observada para a idade da firma (Age), sugerindo que empresas mais antigas tendem a apresentar menor nível de justiça interacional, possivelmente em razão de estruturas organizacionais mais inflexíveis (Agstner, 2020).

Nos fatores contextuais, o PIB *per capita* apresenta coeficiente negativo e estatisticamente significativo, o que pode sinalizar que em países mais ricos os *stakeholders* possuem maiores expectativas quanto à justiça interacional. Destaca-se também o impacto positivo do *enforcement*, significativo a 1%. Esse resultado sugere que uma maior qualidade e rigor do ambiente institucional estimula a adoção de práticas relacionais baseadas na percepção de justiça e transparência (Murshed, et al., 2022; Tziner & Persoff, 2024). Esses resultados reforçam a hipótese de que fatores internos e externos contribuem para explicar as variações na percepção de justiça interacional. Tais achados suportam parcialmente a hipótese H3.

5. Conclusões

Este estudo buscou compreender a relação de sinalizadores de justiça organizacional, nas dimensões distributiva, processual e interacional, à luz dos interesses multifacetados dos *stakeholders*, com fatores organizacionais e contextuais. As análises descritivas das variáveis evidenciam uma alta dispersão nos valores entre as dimensões, o que indica heterogeneidade

na percepção de justiça organizacional entre empresas e países que compõem a amostra.

A análise de fatores organizacionais, na justiça distributiva, demonstrou significância na rentabilidade (Roa) e alavancagem (Lev), ambas com coeficientes negativos. Estes achados são coerentes com o viés distributivo previsto nesta dimensão de justiça. O tamanho da firma (Size) apresentou coeficiente positivo e significativo, sugerindo, em consonância com a teoria da sinalização, que empresas maiores optam por práticas mais equitativas de distribuição. Na justiça processual, a proporção de conselheiros independentes (IndBoard) apresentou significância positiva. Já o número de analistas que cobrem a empresa (N_Analyst) apresentou um coeficiente negativo e significativo, indicando que maior escrutínio externo pode alterar a percepção de justiça processual. Na justiça interacional, a independência do conselho (IndBoard) e a proporção de mulheres no conselho (WoB) apresentaram coeficientes positivos significativos, enquanto o tamanho do conselho (BoardSize) apresentou efeito negativo. Portanto, as dimensões de justiça organizacional se diferem na associação com diferentes fatores organizacionais.

Os três fatores contextuais analisados se mostraram significativos apenas para a justiça processual, com coeficiente negativo a inflação e o PIB per capita, e positivo o *enforcement*. Nas justiças distributiva e interacional, foi observada significância entre os fatores contextuais apenas para o PIB per capita e o *enforcement*. O coeficiente negativo da variável inflação indica que ambientes instáveis podem comprometer a percepção de justiça processual, enquanto com as percepções de justiça distributiva e interacional, a variável inflação não apresentou significância estatística. O PIB *per capita* em países mais ricos parece levar os *stakeholders* a criarem maiores expectativas do que em países emergentes quanto à equidade e transparência na distribuição de valores, nos procedimentos (in)justos que percorrem essas práticas, e na maneira como são tratados. O coeficiente positivo do *enforcement* indica que o rigor do ambiente institucional estimula práticas relacionais baseadas na percepção das três dimensões de justiça organizacional.

O estudo apresenta implicações para a literatura gerencial em termos de fatores organizacionais. Primeiro, os resultados relativos à justiça distributiva, contribuem ao indicar que, quanto maior o custo da dívida, menor a capacidade da empresa de assegurar dividendos aos seus acionistas (Arhinful et al., 2024). Segundo, contribuem ao demonstrar coeficientes negativos e significativos em termos de rentabilidade (Roa) e alavancagem (Lev), o que indica que empresas com maior rentabilidade e mais endividadas tendem a apresentar sinalizadores de menor percepção de equidade na distribuição de resultados. Terceiro, nas dimensões da justiça processual e interacional, contribuem ao apontar que os conflitos entre acionistas podem assumir diferentes formas, seja na opressão exercida pela maioria, no abuso de direitos por parte da minoria ou em impasses decorrentes de cláusulas contratuais sobre transferência de ações, direitos de preferência e critérios de expulsão, entre outros (Agstner, 2020). Em termos de fatores contextuais, o estudo contribui na medida em que os fatores inflação, PIB per capita e *enforcement*, que se mostraram mais alinhados do que os fatores organizacionais com as hipóteses formuladas, reforçam que fatores econômicos e o ambiente institucional impactam a percepção de justiça, principalmente a processual.

Os resultados proporcionam contribuições práticas ao relacionar as dimensões da justiça organizacional, à luz dos interesses multifacetados dos *stakeholders*, com fatores organizacionais e contextuais. Expande-se a pesquisa para além da percepção de justiça da força de trabalho, abordando outros *stakeholders* das empresas. Na percepção da justiça distributiva, contribuem ao demonstrar que empresas mais rentáveis tendem a apresentar sinalizadores de

menor percepção de equidade na distribuição dos resultados. Na percepção de justiça processual, contribuem ao revelar associação positiva de elementos de governança corporativa, indicando que estruturas mais independentes promovem percepções de maior justiça nos processos decisórios. Na percepção de justiça interacional, contribuem ao sinalizar que os sindicatos podem ser úteis nas relações com o poder coletivo, defesa de direitos e melhoria de condições de trabalho (Kim, 2025). Conexões firmadas com organizações da sociedade civil podem estimular a adoção de estratégias para abordar as relações de poder e assimetria informacional (Kim, 2025).

As limitações da pesquisa precisam ser consideradas na interpretação dos resultados. A primeira decorre do delineamento da pesquisa, que implicou em várias delimitações, principalmente na seleção dos indicadores disponíveis na base de dados e a consequente análise dos dados. A amostra de empresas e as observações definidas limitam estender os achados da pesquisa. Para mitigar estas limitações, pesquisas futuras podem considerar outras variáveis e construtos e operacionalizar de forma distinta as variáveis. Podem também considerar outros contextos, empresas e período das observações. Outros métodos de pesquisa podem ser adotados para investigar o problema, como estudos de caso ou realização de experimentos. Outros modelos matemáticos podem ser utilizados na análise dos resultados. A replicação da pesquisa pode ser interessante, visto que algumas hipóteses não encontraram apoio estatístico.

Referências

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aggarwal, A., & Mittal, A. (2021). Modeling the effect of organizational justice on employee's well-being, organizational citizenship behavior and turnover intentions through employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1). <https://doi.org/10.2174/1874350102114010238>
- Agstner, P. (2020). Shareholder conflicts in close corporations between theory and practice: evidence from Italian private limited liability companies. *European Business Organization Law Review*, 21(3), 505-543. <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00165-9>
- Arhinful, R., Mensah, L., Amin, H.I.M., & Obeng, H.A. (2024). The influence of cost of debt, cost of equity and weighted average cost of capital on dividend policy decision: Evidence from non-financial companies listed on the Frankfurt Stock Exchange. *Future Business Journal*, 10(1), 99. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00384-8>
- Assmar, E.M.L., Ferreira, M.C., & Souto, S.O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Bernd, D.C., & Beuren, I.M. (2021). Self-perceptions of organizational justice and burnout in attitudes and behaviors in the work of internal auditors. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(3), 422-438. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4110>
- Beuren, I.M., & Santos, V. (2024). Organisational justice perception and job satisfaction of professors. *International Journal Business Excellence*, 34(4), 494-516. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2024.143697>

- Beuren, I.M., Klein, L., Lara, F.L., & Almeida, L.B. (2016). Does the perception of fairness in management control systems increase manager commitment and confidence? *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2),1-17.<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140083>
- Bidarian, S., & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.873>
- Boaventura, J.M.G., Bosse, D.A., Mascena, K.M.C. & Sarturi, G. (2020). Value distribution to stakeholders: The influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, 53(2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.003>
- Brockner, J., Wiesenfeld, B.M., Siegel, P.A., Bobocel, D.R., & Liu, Z. (2015). Riding the fifth wave: Organizational justice as dependent variable. *Research in Organizational Behavior*, 35, 103-121. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.07.002>
- Bussin, M., & Van Rooy, D.J. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 14, a606. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.606>
- Bustaman, H.A., Mohdnor, M.N., Taha, A.Z., & Zakaria, M. (2020). Job seeker attraction to organizational justice mediated by organizational reputation. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1816255>
- Buttner, E.H., & Lowe, K.B. (2017). Addressing Internal Stakeholders' Concerns: The Interactive Effect of Perceived Pay Equity and Diversity Climate on Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 621-633. <http://www.jstor.org/stable/45022163>
- Channuwong, S. (2018). The relationship between good governance principles and organizational justice: a case study of Bangkok government officials. *Asia-Pacific Social Science Review*, 18(3), 5. <https://doi.org/10.59588/2350-8329.1184>
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Reutzel, C.R., DesJardine, M.R., & Zhou, Y.S. (2024). Signaling theory: state of the theory and its future. *Journal of Management*, 51(1), 24-61. <https://doi.org/10.1177/01492063241268459>
- Correia, S. (2023). *REGHDFE: Stata module to perform linear or instrumental-variable regression absorbing any number of high-dimensional fixed effects*. <https://econpapers.repec.org/software/bocbocode/S457874.htm>
- Fobbe, L., & Hilletoft, P. (2021). The role of stakeholder interaction in sustainable business models: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 327, 129510.<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129510>
- Freeman, R.E., Wicks, A.C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-

369.<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>

- Gupta, P., Singh, S., Broccardo, L., & Alzeiby, E.A. (2024). Examining the link between CSR perceptions and employee advocacy through organizational justice: Can corporate hypocrisy mitigate? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2969>
- Harrison, J., Bosse, D., & Phillips, R. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Jang, J., Lee, D.W., & Kwon, G. (2019). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(3), 1-9. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Kim, S.M. (2025). Extending job crafting theory to precarious workers: a model of organizational job crafting for organizational justice. *International Journal of Organization Theory & Behaviour*, 28(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2023-0188>
- Lee, H.-W., & Rhee, D.-Y. (2023). Effects of organizational justice on employee satisfaction: integrating the exchange and the value-based perspectives. *Sustainability*, 15(7), 5993. <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Leo-Castela, J.I., & Sánchez-Macías, J.I. (2021). Las políticas de integridad corporativa como política económica en la OCDE. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(1), 143-170. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v13.n1.2021.7>
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer-supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), 355-367. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.003>
- Luo, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management journal*, 50(3), 644-664. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25526452>
- Murshed, F., Cao, Z., Savitskie, K., & Sen, S. (2022). Ethical CSR, organizational identification, and job satisfaction: Mediated moderated role of interactional justice. *Social Justice Research*, 36(6), 75-102. <https://doi.org/10.1007/s11211-022-00403-5>
- Niesiołędzka, M., & Kołodziej, S. (2020). The fair process effect in taxation: The roles of procedural fairness, outcome favorability and outcome fairness in the acceptance of tax authority decisions. *Current Psychology*, 39, 246-253. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9762-x>
- Neveu, J.-P. and Kakavand, B. (2019) Endangered resources: the role of organizational justice and interpersonal trust as signals for workplace corruption. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 74, 498-524. <https://doi.org/10.7202/1065170ar>
- Otto, P.C., Greven, A., & Brettel, M. (2025). Entrepreneur-investor conflict, new venture innovation radicalness and speed, and the moderating role of procedural justice. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2025.2457152>

- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 121-142. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>
- Santos, V., Beuren, I.B., & Marques, L. (2021). Fair design and use of the budgetary process and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>
- Schnaudt, C, Hahn, C. & Heppner, E. (2021) Distributive and procedural justice and political trust in europe. *Frontiers in Political Science*, 3, 642232. <https://doi.org/10.3389/fpos.2021.642232>
- Subramanian, R.B., Srikanth, P.B., & Thakur, M. (2022). Influence of distributive justice on organizational citizenship behaviors: The mediating role of gratitude. *Frontiers in Psychology*, 13, 974405. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.974405>
- Tziner, A., & Persoff, M. (2024). The interplay between ethics, justice, corporate social responsibility, and performance management sustainability. *Frontiers in Psychology*, 15, 1323910. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1323910>
- Varaiya, N., Kerin, R.A., & Weeks, D. (1987). The relationship between growth, profitability, and firm value. *Strategic Management Journal*, 8(5), 487-497. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080507>