

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE NA LITERATURA  
INTERNACIONAL (1997-2025)**

**SAMUEL DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**FRANCO SHIN IKE NAKAMURA**

**BRUNO EDUARDO SLONGO GARCIA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

# JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE NA LITERATURA INTERNACIONAL (1997-2025)

## 1. INTRODUÇÃO

A interconectividade global junto ao avanço da revolução digital expandiu o estabelecimento de relações sociais, culturais e econômicos. A partir disso, tratados globais e participação de empresas em fóruns resultaram na demanda de novas formas de cultura organizacional (Gomes, Brandão & Madeira, 2020). Sistemas de gestão, como a governança corporativa, evoluíram para atender tais requisitos presentes na agenda dos objetivos do desenvolvimento sustentável. Neste contexto, a equidade é um princípio, tendo como foco tratar as pessoas de maneira justa.

A ausência de identificação de um processo justo nas decisões, pode acarretar frustração na carreira profissional, levando ao adoecimento físico e mental (Dias, Siqueira, Morais & Gomes, 2019). O desempenho de uma organização pode ser atribuído as contribuições dos membros pertencentes a ela. Tanto nas relações horizontais ou verticais desenvolvidas no ambiente organizacional, devem ser percebidas como justas para ambas as partes (Bastos et al. 2014). Uma das abordagens que se dedica a compreender essas relações, denomina-se justiça organizacional.

A justiça organizacional surgiu por volta dos anos de 1960, com o desenvolvimento de pesquisas na área e, posteriormente, foi popularizada com a elaboração das dimensões da justiça (distributiva, processual e interacional). Contudo, revisões sistemáticas, como o trabalho de Cropanzano e Stein (2009), tem apontado como as pesquisas da área não tem abordado temas necessários para o avanço teórico dos estudos em justiça. A integração teórica é apontada como um dos caminhos promissores para esse avanço.

Nesse contexto, a diversidade é apresentada como uma possibilidade de avanço nos estudos de justiça organizacional. As empresas existem em um espaço de diversidade, no qual as percepções e decisões são fatores chaves para atingir objetivos organizacionais com maior eficiência em comparação a organizações homogêneas, formadas por indivíduos com diferentes: raças, gêneros, idades, culturas e sexualidades (Ferreira, Sadoyama, Correia & Gomes, 2015). Historicamente, sujeitos pertencentes a grupos minoritários estão mais suscetíveis a serem prejudicados a partir do viés do grupo majoritário (Brunstein et al. 2009). Além disso, somente quando a diversidade está em consonância com o engajamento é que a competitividade e a inovação crescem, consequentemente, instrumentos que promovam e invistam na diversidade no contexto organizacional são necessários para analisar a variação no desempenho individual da organização em relação ao mercado como um todo (Soranz et al. 2023).

A percepção de equidade, independentemente da posição na organização, indica harmonia no ambiente de trabalho, como consequência ocorre a integração do colaborador na conjuntura organizacional, gerando engajamento por parte do empregado. O ser humano não é separado do ser-trabalhador, portanto a diversidade deve ser analisada além da gestão laboral, explorando as manifestações humanas presentes no ambiente de trabalho. Dessa forma, a partir do conceito de diversidade é possível captar as interações entre diferentes indivíduos dentro de uma organização (Bizzarria, Moreira, Moreira & Lima, 2016).

Assim sendo, a justiça organizacional e a diversidade, por meio das práticas de diversidade, estão presentes nas empresas e afetam o desempenho organizacional. Adamovic (2023) aponta, como possibilidade de pesquisa, a integração entre justiça e diversidade, com investigações pautadas na criação de um ambiente justo para os trabalhadores que pertencem as minorias. Algumas tentativas nessa área foram elaboradas, contudo, há a necessidade de aprofundamento dos estudos da justiça organizacional na compreensão de questões como preconceitos, estereótipos, categorização ou discriminação (Cachat-Rosset, Carillo & Klarsfeld, 2019; Adamovic, 2023).

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo identificar a produção científica internacional sobre justiça organizacional e diversidade no período de 1998 a 2025. Esta pesquisa justifica-se a partir da necessidade de compreender a justiça organizacional e sua interface com a diversidade nas organizações, um tema pouco explorado nos estudos da área. Em um segundo momento, justifica-se pela necessidade de propor novos caminhos de pesquisa, indicando como os estudos em justiça organizacional podem avançar por meio dos estudos da diversidade.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Justiça Organizacional**

O conceito de justiça nas organizações pode ser atribuído as décadas de 1960 e 1970, momento em que a Teoria da Equidade, desenvolvida por Adams, foi amplamente explorada pelos estudiosos da época (Greenberg, 1987). Adams, a partir das discussões propostas na Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger (1957), cuja premissa é a autopercepção e auto comparação com o outro, propôs a Teoria da Equidade. Neste contexto, em 1964, Wendell French descreveu a justiça organizacional, baseado nas transações que ocorrem no ambiente de trabalho e as percepções que decorrem delas.

A justiça organizacional pode ser definida como “[...] a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações” (Assmar, Ferreira & Souto, 2005, p. 444). Bernd e Beuren (2021) complementam que o conceito se refere a como os indivíduos percebem a maneira que são tratados em seu trabalho e como outras variáveis são influenciadas nesse processo.

A partir disso, Greenberg (1987) propôs uma classificação para a justiça organizacional em distributiva e processual. O conceito de justiça distributiva explica a maneira com que os recursos da empresa são distribuídos entre os empregados e a percepção deles em relação a essa distribuição. Já a justiça processual é a expansão conceitual da justiça distributiva que ocorreu por volta dos anos de 1970, levando em consideração os processos usados para as tomadas de decisões. Colquitt (2001) complementa que as perspectivas distributiva e processual estão centradas nos antecedentes e consequências das percepções dos indivíduos.

Na justiça distributiva a comparação da proporção entre contribuições e resultados é o fator essencial para perceber a ação como justa ou não, ou seja, comparam-se as contribuições e os resultados obtidos de um indivíduo com as contribuições e resultados obtidos de outra pessoa, para que se conclua qual é o grau de equidade existente entre elas. Já a justiça processual é percebida à medida em que os disputantes têm influência sobre o processo decisório da alocação dos recursos, o processo é visto como justo se os disputantes percebem que têm o controle sobre a exposição de seus argumentos e sobre o tempo necessário para apresentar o seu caso (Colquitt, 2001). Além disso, o processo é considerado justo quando aplicado consistentemente ao longo do tempo, livre de preconceito, com precisão nas informações utilizadas na decisão, mecanismos de correção das imprecisões, conformidade com a ética ou moral e quando os afetados pela decisão são levados em consideração (Assmar et al, 2005).

Além dessas duas dimensões, a justiça organizacional tem como foco a qualidade em que os envolvidos no processo decisório são tratados quando os procedimentos distributivos são implementados, essa dimensão da justiça organizacional é chamada de justiça interacional (Assmar et al, 2005; Colquitt, 2001). A justiça interacional consiste em dois tipos específicos de tratamento, a saber: interpessoal, que reflete o grau de dignidade em que os envolvidos são tratados, informacional, no qual o foco está nas explicações fornecidas aos afetados pelas decisões sobre os procedimentos usados ou a justificativa para a distribuição dos resultados (Colquitt, 2001).

A partir das diferentes dimensões da justiça organizacional, diversos estudos como revisões sistemáticas, metanálises e pesquisas empíricas foram desenvolvidos e trouxeram avanços para a compreensão do fenômeno no contexto das organizações (Guimarães, Porto & Borges-Andrade, 2022). Em relação aos estudos que foram desenvolvidos na área de justiça organizacional, é possível classificá-los em perspectivas distintas, a filosófico-normativa, por exemplo, é uma abordagem prescritiva com objetividade conceitual e científico-social. A outra perspectiva, ética de negócios (*business ethics*) é normativa, em contraponto a perspectiva social usada nos estudos de justiça organizacional (Fonsêca & Dourado, 2023).

Conforme surgiram outras abordagens e definições com fins de entendimento dos fenômenos nas organizações, novas pesquisas buscam relacionar tais conceitos, aferindo legitimidade do paradigma da justiça organizacional no período atual. Algumas correlações com essa área de estudo podem ser observadas com a abordagem do comportamento de cidadania organizacional (Costa & Andrade, 2015), percepção de políticas de gestão de pessoas (Fiuza, 2010), engajamento no trabalho (Oliveira & Ferreira, 2016), valores pessoais e comportamento contraproducente (Torres, Paiva & Barbosa, 2024).

Ribeiro e Bastos (2010) complementam que a justiça organizacional pode ser analisada no âmbito da psicologia social como um construto, principalmente, de dimensão trifatorial (processual, distributiva e interacional), por exemplo, estudos a respeito da percepção de vivências no ambiente laboral (Sousa & Mendonça, 2009) e estresse no trabalho bancário (Gomes, Brandão & Madeira, 2020).

Outros estudos abordam a dimensão interacional (interpessoal e informacional) chamado de modelo tetra dimensional (Oliveira & Freira, 2016; Guimarães, Porto & Borges-Andrade, 2022). Exemplos de estudos com justiça organizacional nesta área se referem a bem-estar laboral (Masagão & Ferreira, 2015), predição de burnout (Silva, Almeida & Carvalho, 2005), influência da identidade étnica (Issifou & Beuren, 2020) e consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (Guimarães, Porto & Borges-Andrade, 2022).

Em suma, o conceito de justiça organizacional tem sido utilizado em diversas pesquisas, sendo a base para formulação de instrumentos para sistemas de avaliação de desempenho (Silva, Almeida & Carvalho, 2021). Assim sendo, é possível valiar outros aspectos da organização e seu impacto sobre a justiça organizacional, bem como compreender fenômenos relacionados a diversidade nas organizações (Adamovic, 2023), destacando a importância de conduzir estudos nesta área.

## **2.2 Diversidade no contexto organizacional**

A diversidade no contexto organizacional surgiu a partir de movimentos sociais de cunho identitário na década de 80, mas é a partir da década de 90 que tal conceito passou a ser aplicado em pesquisas acadêmicas (Moehlecke, 2009). O conceito de diversidade não possui uma definição única (Nóbrega, Santos & Jesus, 2014), pois é multidimensional, formado por aspectos individuais, como raças, gênero, idade, cultura, sexualidade, entre outros aspectos.

A diversidade possui consequências positivas à organização, como aumento da criatividade com absorção e processamento informacional, mas pode gerar disfunções, como perda de produtividade por menor coesão e integração social (Stahl e Maznevski, 2021).

Nas organizações, a diversidade faz parte da cultura organizacional, o quão impactante será tal propriedade dependerá do tipo de organização e do tipo de aspecto individual analisado, pois é manifestada por meio da diversidade cultural (Stahl e Maznevski, 2021). Esse tema foi popularizado na década de 1960 nos Estados Unidos e no Canadá a partir dos movimentos políticos que buscavam a integração racial e a igualdade de oportunidades relacionada a educação e trabalho. Contudo,

possui diversas abordagens, carecendo de uma especificidade conceitual (Hanashiro e Carvalho, 2005).

Para fins deste estudo, Fleury (2000, p. 20) destaca que a diversidade cultural pode ser conceituada como:

A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Cox Jr (1993) complementa o conceito apresentado ao destacar que se trata de uma representação em um sistema social de pessoas e grupos diferentes. Esse tema pode ser estudado em diferentes níveis como social, organizacional, grupos e individual (Fleury, 2000). Especificamente no nível organizacional, a diversidade cultural proporciona ganhos e perdas por meio de divergências e convergências (Stahl & Maznevski, 2021).

Autores como Jonasson, Luring, Andersen e Brogger (2024) mencionam a necessidade de novas formas de gerir a diversidade nas organizações, sendo a gestão da diversidade fundamental para que os desafios enfrentados no contexto organizacional. É possível dividir a gestão da diversidade em duas abordagens, a saber: instrumental, na qual os ganhos da diversidade para a organização são priorizados, e a abordagem crítica, a qual preocupa-se com a responsabilidade social da organização, considerando, inclusive, que sua existência no contexto organizacional pode gerar conflitos e não somente ganhos econômicos.

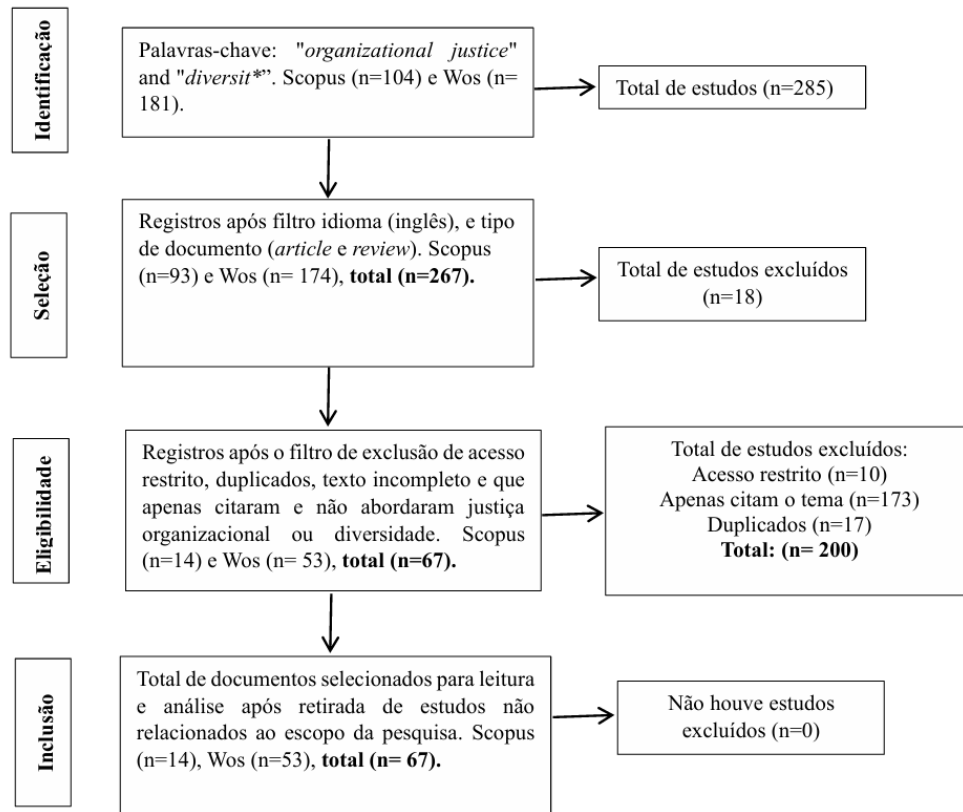
A vista disso, ocorre a necessidade das práticas de diversidade, trata-se de interações interpessoais, cujas temáticas possuem múltiplas interpretações a depender do conjunto de características formadoras da percepção dos indivíduos em um determinado grupo. O objetivo empresarial das práticas de diversidade é ampliar a representação demográfica da sociedade, o qual necessita de um conjunto de indivíduos com os mesmos ideais perante uma situação (Pereira & Hanashiro, 2010). Essas práticas, se concentram, principalmente, em reduzir vieses que podem causar discriminação ou em aumentar a representação gerencial de minorias. Com o foco em criar inclusão, as práticas de diversidade capacitam os indivíduos a expressarem quem são e, por consequência, como eles são diferentes uns dos outros. Todavia nem sempre promovem mais inclusão e podem produzir efeitos contrários aos desejados (Buengeler, Leroy & Stobbeleir, 2018).

Assim sendo, os estudos da justiça organizacional podem investigar as percepções dos trabalhadores na implementação das práticas de diversidade, no relacionamento com as lideranças e até mesmo nas políticas de gestão da diversidade, um tema pouco explorado no campo das relações de trabalho. A respeito dessa necessidade integrativa, elaboramos a revisão sistemática da literatura com intuito de apresentar um panorama atual e possíveis caminhos de pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

Neste estudo utilizamos a revisão sistemática da literatura (RSL). Para conduzir a RSL utilizamos os seguintes passos: planejamento, condução da revisão, busca por literatura relevante e análise da literatura por meio de seleção, extração e codificação, conforme sugerido por Gamón-Sanz, Alegre e Chiva (2024). Seguimos a lista de verificação do Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) amplamente utilizado nas ciências sociais aplicadas (Figura 1).

**Figura 1. Protocolo Prisma**



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Essa verificação é indicada em estudos de RSL (Wet, Heyns & Marais-Opperman, 2024), pois “ajuda os pesquisadores a prepararem protocolos de pesquisa compilando todas as evidências relevantes que atendem aos critérios de elegibilidade predeterminados para responder a perguntas de pesquisa” (Istiningtyas, et al., 2025, p. 4).

### 3.1 Estratégia de busca e palavras-chave

O primeiro passo para a condução da RSL foi a definição das palavras-chave. Inicialmente, optamos por uma leitura prévia de trabalhos relacionados a justiça organizacional, a partir dessa leitura foi possível definir alguns termos relevantes para a pesquisa. Na fase de identificação dos estudos, as termos utilizados foram *organizational justice and diversity*. Com intuito de captar as possíveis variações de palavras inserimos o termo *diversit\**, o qual permite encontrar *diversity* e *diversities*. Utilizamos o operador booleano ‘and’ para encontrar estudos que utilizassem *organizational and justice* e *diversit\** em seus tópicos (título, resumo, palavra-chave plus e palavras-chave do autor) em qualquer ano, considerando o limite de data em abril de 2025.

As bases de dados utilizadas foram escolhidas a partir das interposições de autores como Lee, Scheepers, Lui e Ngai (2023), Adamovic (2023) e Gamón-Sanz, Alegre e Chiva (2024), utilizamos a *Web Of Science* e a *Scopus* por possuírem cobertura extensiva da literatura, além da qualidade da disposição de estudos em ciências sociais aplicadas. A busca resultou em 104 artigos na *scopus* e 181 na *web of Science*.

### 3.2 Critérios de inclusão e exclusão

Para os critérios de inclusão e exclusão dos artigos encontrados, foram utilizados 3 revisores. Inicialmente foram limitados estudos em *article* e *review* resultado em 93 artigos na *scopus* e 174 na *web of Science*.

Na primeira leitura, foram excluídos artigos que com acesso restrito, texto incompleto e que apenas citaram e não abordaram justiça organizacional ou diversidade na pesquisa, esse processo foi realizado por dois pesquisadores. Nesse processo foram excluídos 61 artigos da *Scopus* e 121 da *Web of Science*, resultando em 85 trabalhos para a leitura completa.

Na sequência foi realizada uma segunda leitura dos materiais, o intuito foi compreender qual o tipo de diversidade estava sendo abordado. Artigos que investigam diversidade de porte de empresa, por exemplo, foram retirados, foram mantidas as diversidades relacionadas as pessoas, como citado no referencial teórico desse estudo gênero, raça, sexualidade, idade, neuro divergentes, entre outros. Também foram excluídos estudos duplicados. Nesse processo foram excluídos 17 artigos, resultando em 14 trabalhos na *Scopus* e 53 da *Web of Science*. Na terceira etapa os três pesquisadores procederam a leitura dos artigos para avaliar a qualidade dos estudos, nenhum trabalho foi excluído, a base final foi composta de 67 trabalhos.

### **3.3 Análise das informações**

Seguindo a sugestão de Lee et al. (2023) Adamovic (2023) a análise das informações foi realizada em momentos distintos, a saber: (I) visão geral dos trabalhos selecionados por meio da análise descritiva com o *software R Studio* versão 4.3.1 e (II) Análise temática dos achados de justiça organizacional e diversidade utilizando a análise de redes, a qual permite identificar as conexões (nós) e a ligação que possuem (arestas), indicando o grau em que essa conexão se desenvolve. As redes foram elaboradas pelo *software Gephi* versão 0.10.1. Neste estudo, utilizamos inteligência artificial para revisão gramatical, focada em erros de digitação e coerência gramatical.

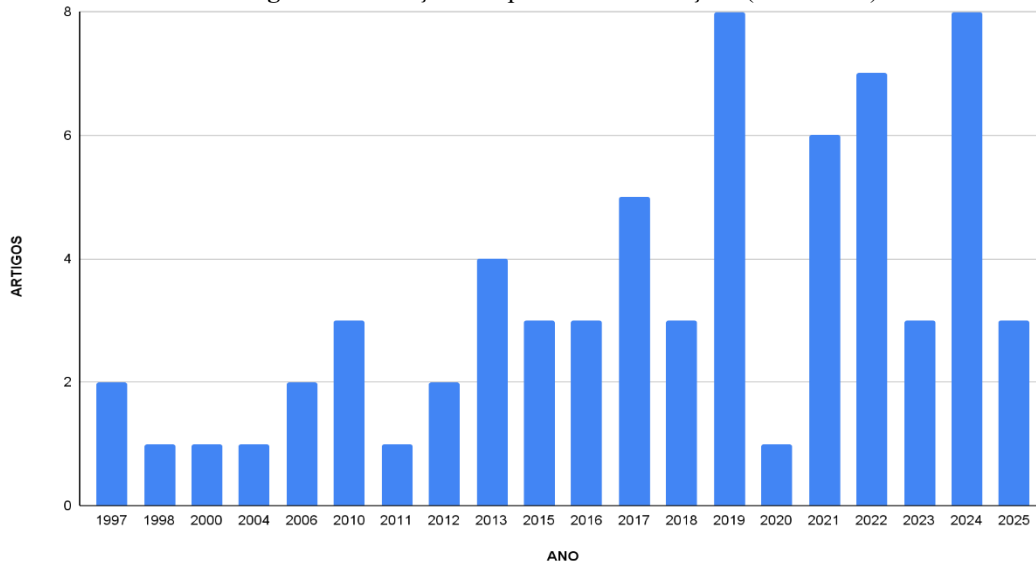
## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Análise descritiva dos artigos**

A aplicação dos protocolos de busca, detalhado na seção de metodologia, resultou em um *corpus* final de 67 artigos. Desse total, 14 trabalhos foram selecionados da base de dados da *Scopus* e 53 da *Web Of Science*. A análise descritiva a seguir mapeia as principais características desse portfólio de publicações.

A distribuição das publicações ao longo do tempo (Figura 2) indica a evolução do campo. Os anos de 2019 e 2024 foram os mais produtivos, com 8 artigos cada. O ano de 2022 também se destacou com 7 artigos publicados. Nota-se um crescimento no volume de pesquisa, com a maior parte centrada nos últimos anos. Os artigos analisados, em sua maioria são quantitativos, priorizando modelos estatísticos com escalas de percepção. São poucos estudos que articulam abordagem qualitativas, como observação ou etnografia.

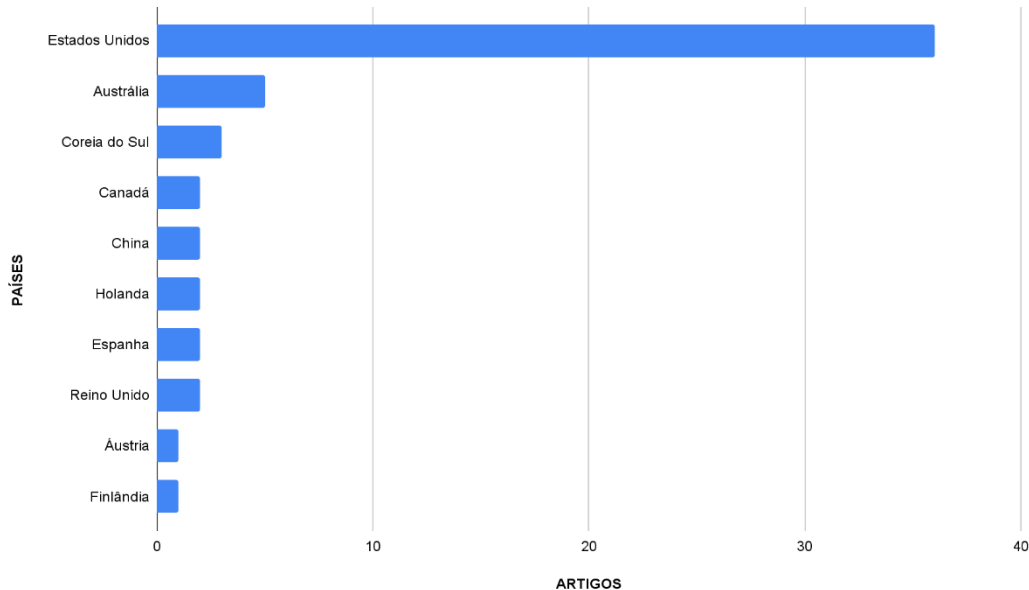
**Figura 2. Evolução Temporal das Publicações (1997-2025)**



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A análise da origem geográfica das publicações (Figura 3) revela uma concentração notável de pesquisa nos Estados Unidos, país que lidera com 36 artigos. A Austrália figura como o segundo país mais produtivo, com 5 artigos. Outros países com contribuições relevantes incluem a Coreia do Sul, com 3 artigos, e o Canadá, China, Holanda, Espanha e Reino Unido, cada um com 2 publicações.

**Figura 3. Distribuição Geográfica das Publicações**



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os artigos selecionados foram publicados em uma variedade de periódicos. Conforme a Tabela 1, *Equality Diversity And Inclusion* e *Journal Of Business Ethics* são os periódicos com maior número de publicações, somando 4 artigos cada. Em seguida, destacam-se o *Employee Relations* e o *Journal Of Applied*

*Psychology*, com 3 artigos cada. Outros periódicos relevantes incluem o *Academy Of Management Journal*, *American Review Of Public Administration*, *European Management Review*, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, *Journal Of Applied Social Psychology* E *Personnel Review*, todos com 2 publicações.

**Tabela 1.** Periódicos com Maior Frequência de Publicação

<b>Periódico</b>	<b>Qtd. Artigos</b>
Equality Diversity And Inclusion	4
Journal Of Business Ethics	4
Employee Relations	3
Journal Of Applied Psychology	3
Academy Of Management Journal	2
American Review Of Public Administration	2
European Management Review	2
International Journal Of Contemporary Hospitality Management	2
Journal Of Applied Social Psychology	2
Personnel Review	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A análise de autoria (Tabela 2) permite identificar os pesquisadores mais produtivos no campo. Sete autores se destacam com 3 artigos cada: Buttner, E. Holly; Fujimoto, Yuka; Kirby, Susan L.; Lowe, Kevin B.; Richard, Orlando C.; Roberson, Quinetta M.; e Billings-Harris, Lenora. Adicionalmente, três autores contribuíram com 2 artigos cada: Dawson, Mary; Le, Huong; e Madera, Juan M.

**Tabela 2.** Autores com Maior Frequência de Publicação na Amostra

<b>Autor (a)</b>	<b>Qtd. Artigos</b>
Buttner, E. Holly	3
Fujimoto, Yuka	3
Kirby, Susan L.	3
Lowe, Kevin B.	3
Richard, Orlando C.	3
Roberson, Quinetta M.	3
Billings-Harris, Lenora	3
Dawson, Mary	2
Le, Huong	2
Madera, Juan M.	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Para compreender o núcleo conceitual do campo, foi analisada a frequência das palavras-chave dos artigos (Tabela 3).

**Tabela 3.** Palavras-chave com Maior Frequência na Amostra

Palavra-chave	Qtd. Artigos
Organizational Justice	19
Diversity	13
Discrimination	6
Diversity Management	6
Justice	6
Procedural Justice	6
Fairness	4
Inclusion	4
Equality	3
Gender	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O termo *Organizational Justice* é o mais proeminente, com 19 ocorrências, seguido por *Diversity*, com 13. Outros conceitos fundamentais que aparecem com frequência são *Discrimination* (6 ocorrências), *Diversity Management* (6 ocorrências), *Justice* (6 ocorrências) e *Procedural Justice* (6 ocorrências). Termos como *Inclusion* e *Fairness* também se mostraram relevantes, com 4 ocorrências cada.

#### 4.2 Análise temática de redes

Com intuito de compreender o panorama das pesquisas em justiça organizacional e diversidade, optamos pela utilização da análise temática de redes, com as variáveis de cooperação entre instituições de ensino (IES), cocitação de autores e (co)ocorrência de palavras-chave.

Para fins da análise de redes, consideramos somente as IES que apresentaram relações colaborativas com força relacional superior a 1 ( $\text{Strength} > 1$ ), para identificar instituições que compartilham coautoria científica. A aplicação do algoritmo de modularidade sugere redes de colaboração com base geográfica, linguística ou temática.

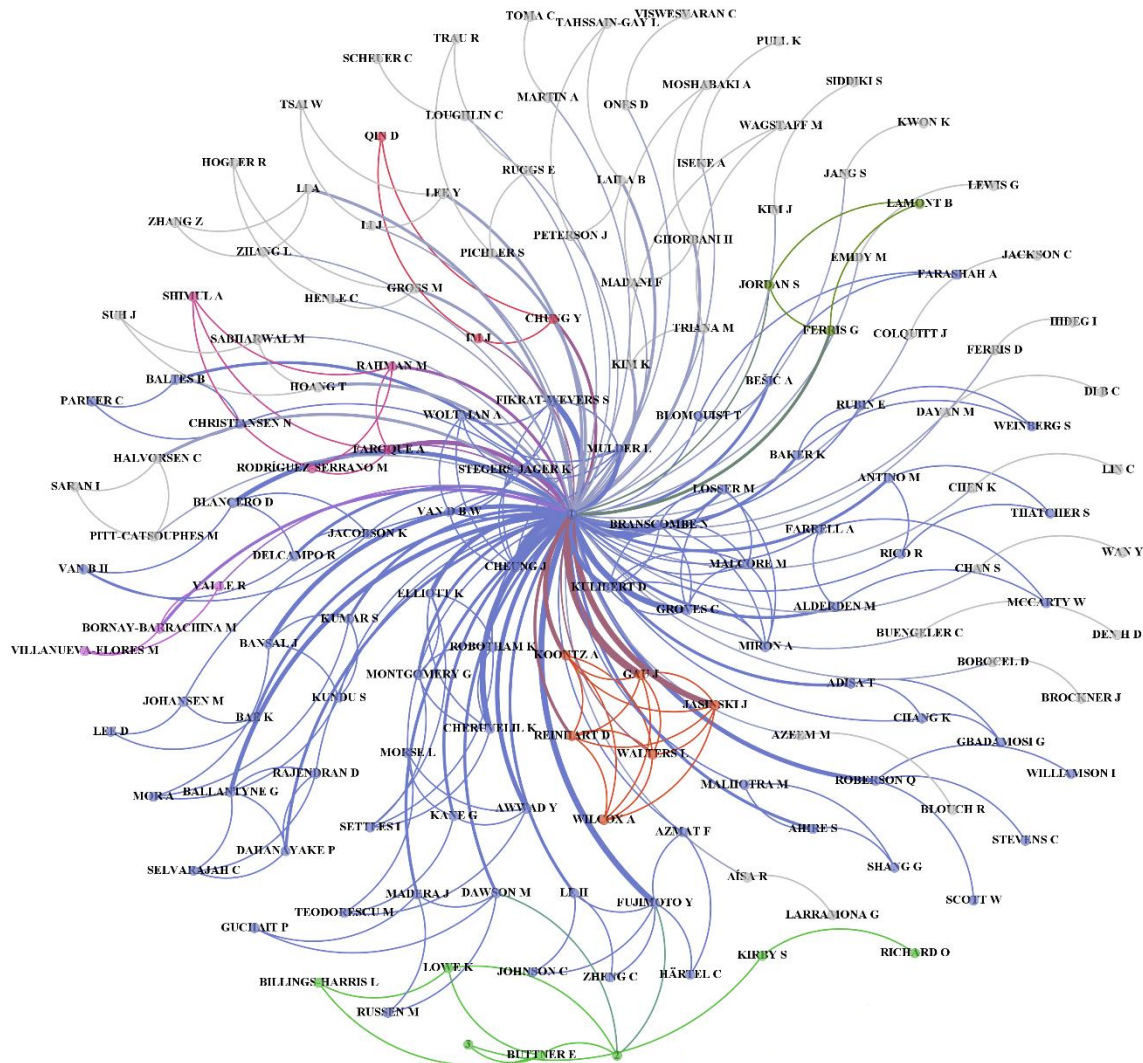
Podemos destacar o *University of Texas System*, *University of North Carolina* e *Deakin University*, que possuem força relacional ( $\text{Strength} > 1$ ) e desempenham papéis centrais na integração entre outros *clusters* de pesquisa. As conexões mais fortes e intercooperativas estão nas *University of North Carolina* e a *University of Louisiana* com a *Pensilvania State University*, bem como na *University of Wisconsin Madison*. Os Estados Unidos, conforme destacado na Figura 3, é o país com maior número de publicações na área de justiça organizacional. Podemos atribuir os estudos sobre comportamento humano, como elaborado por Elton Mayo, como precursores nas discussões sobre o comportamento dos trabalhadores. Em consonância, é possível observar o desenvolvimento de uma escola normativa da justiça organizacional, na qual a diversidade é abordada como *diversity management*.

Devido a isso, estudioso nos EUA possuem centralidade nos estudos da área, as IES mencionadas possuem políticas estruturadas para fomento da pesquisa, voltadas à internacionalização, bem como da capacidade de atrair parcerias estratégicas.

Contudo, é possível observar a conexão entre diferentes IES, embora algumas tenham a mesma nacionalidade, outras estão países e regiões diferentes. Podemos analisar essas arestas por meio das redes globais de pesquisa em determinadas áreas do conhecimento. Por exemplo, a, *Tianjin University*.

Assim como as IES, os autores também formam uma rede de (co)autoria, uma rede densa entre diversos autores (Figura 4).

**Figura 4.** Rede de (co)autoria



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A rede de (co)autoria revela alguns padrões nas pesquisas em justiça organizacional e diversidade. É possível visualizar diversos *clusters*, diferenciados por cores. O *cluster* azul representa uma área consolidada com autores como Robotham & Cheruvelil (2022), os autores destacam como climas justos e inclusivos em equipes influenciam a satisfação dos empregados com as práticas de *mentoring*. Outros autores como Morse, Mike, Teodorescu, Awwad e Kane (2021) em seu estudo sobre algoritmos e a preocupação com assimetrias que podem gerar em grupos minoritários. Esse núcleo central possui conexão com autores seminais como Colquitt (2001).

O *cluster* vermelho também possui arestas robustas, com autores como Wilcox et al. (2025) e o estudo sobre professores e as percepções de justiça e autenticidade organizacional no contexto da diversidade, equidade e inclusão (DEI). Outros *clusters* periféricos podem ser observados, por exemplo, Holly Buttner, Lowe e Billings-Harris (2010) e o estudo sobre como a percepção do clima



*procedural justice, relational demography, antecedentes, consequences, attitudes, commitment, work, performance, psychological contract breach.*

Nesse núcleo temático os estudos utilizam como base teórica autores seminais como Greenberg (1990) e Colquitt (2001), concentram-se em analisar antecedentes e consequentes que impactam a percepção de justiça organizacional, utilizando de forma recorrente como variável mediadora. A Diversidade é abordada como uma característica que reflete na identidade de grupos minoritários, impactados pelas práticas do gerenciamento da diversidade. O estudo de Buttner, Lowe e Billings-Harris (2010) investiga como o clima de diversidade percebido em uma organização afeta os *employees of color*, e examina se a justiça organizacional modera essa relação.

Este *cluster* evidencia que os estudos da amostra analisada frequentemente articulam percepções de justiça organizacional com atitudes dos empregados e seus efeitos comportamentais e organizacionais. O centro conceitual da rede funciona como elo entre diferentes subáreas como *gender differences, behavior, ethics, employee reactions* e *validation*, são áreas emergentes no campo da justiça organizacional, associados a temas contemporâneos ainda em desenvolvimento no campo. A linha de ética comportamental (*behavior ethics*), por exemplo, é indicada por Cropanzano e Stein, (2009) e Crawshaw, Cropanzano, Bell e Nadisic (2013) como uma área pouco explorada e que necessita de discussões mais aprofundadas.

Um segundo *cluster* (rosa), é apresentado em estudos de base sociológica que articulam *workforce diversity, workplace, racial discrimination, woman, fairness, perceptions, race, climation* e *minorities*. Esse *cluster* possui uma relação fraca com satisfação no trabalho (*job satisfaction*). O estudo de Triana, Wagstaff e Kim (2012) encontram-se nesse *cluster*, em uma abordagem normativa, o trabalho discute como as atitudes individuais em relação à diversidade influenciam as reações a situações percebidas como discriminatórias contra minorias no ambiente organizacional. No estudo é possível compreender o papel dos valores pessoais sobre diversidade na percepção de justiça e nos comportamentos subsequentes. Em consonância com o *cluster* principal, a justiça organizacional é uma variável de mediação.

Um terceiro *cluster* periférico é observado (amarelo), com termos como *employee, inclusion, leadership, citizenship behavior* ligados ao núcleo de *diversity*. Nesse grupo temático a justiça organizacional é uma abordagem associada aos estudos de diversidade, mesmo atuando como variável mediadora, o foco dos estudos é o avanço teórico na área das diversidades. Abordagens como comportamento de cidadania organizacional (*citizenship behavior*) aparecerem como periféricas, por exemplo, o estudo de Kong (2013), em que o conceito de *citizenship behavior* aparece como uma implicação comportamental derivada dos níveis de confiança social generalizada.

A partir dos *clusters*, podemos listar alguns caminhos futuros, a saber: (i) Justiça organizacional, comportamento organizacional e performance, (ii) Diversidade, inclusão e clima organizacional, (iii) Discriminação, raça, gênero e equidade, (iv) Setor público, representação e ação afirmativa, (v) Moderação, mediação e mecanismos psicossociais e (vi) Recursos humanos e gestão da diversidade.

No grupo i, pesquisas a respeito das diferentes dimensões da justiça (distributiva, procedimental, interacional) impactam comportamentos cidadania organizacional em contextos diversos. Bem como a teorização a respeito da justiça organizacional como mecanismo de recuperação em situações de quebra de contrato psicológico. No grupo ii, é possível discutir a influência do clima de diversidade nas percepções de justiça dos grupos minoritários. A Relação entre identidade social, inclusão percebida e justiça organizacional. Também é possível identificar as minorias percebem justiça sob diferentes estilos de liderança.

O grupo iii pode discutir, como diferentes grupos sociais (raça, gênero, orientação sexual) percebem e reagem a disfunção da justiça organizacional (injustiça). Efeitos da percepção de discriminação no comprometimento organizacional e na saúde mental. O grupo iv pode discutir a representatividade demográfica (diversidade) e justiça distributiva no setor público. O grupo v pode se dedicar a compreender a troca social como mediador entre justiça e comportamento proativo. Contratos psicológicos quebrados e sua interação com justiça percebida e diversidade.

Por fim, o grupo vi pode compreender como práticas de gestão de pessoas orientadas para a justiça afetam a permanência das minorias. O impacto de sistemas de avaliação de desempenho em contextos de diversidade.

## 5. CONCLUSÕES

Este estudo buscou identificar a produção científica internacional sobre justiça organizacional e diversidade nas organizações, um tema inexplorado nos estudos organizacionais. Partimos do argumento que as relações de trabalho contemporânea perpassa a compreensão das diversidades. Neste contexto, como contribuições para os estudos da área, estabelecemos um panorama atual da pesquisa nesta área caracterizado por uma concentração de estudos na vertente normativa da justiça organizacional nos Estados Unidos.

Proseguimos ao destacar que foi possível identificar publicações pulverizadas em vários autores, distribuídos majoritariamente em universidades norte americanas e com cooperações institucionais locais. Há pouca integração com pesquisadores e IES de outros países.

Como pesquisas futuras, listamos alguns grupos temáticos, elaborados após análise dos *clusters* identificados na análise de redes: i) Justiça organizacional, comportamento organizacional e performance, (ii) Diversidade, inclusão e clima organizacional, (iii) Discriminação, raça, gênero e equidade, (iv) Setor público, representação e ação afirmativa, (v) Moderação, mediação e mecanismos psicossociais e (vi) Recursos humanos e gestão da diversidade.

Contudo, essas sugestões são coerentes com as linhas de pesquisa existentes, assim, sugerimos uma teorização prospectiva, e tentamos, aqui, tensionar os achados e mostrar possibilidades ainda não estabelecidas. As pesquisas podem se dedicar a compreender a justiça organizacional no contexto das diversidades, olhando para além da DEI ou outras abordagens normativas, para isso, podemos produzir trabalhos que dialogam com os estudos críticos, isso requer um avanço nos estudos da área para outras epistemologias.

Sugerimos também estudo qualitativos, como etnografias e observações que poderão observar *in loco* o desenvolvimento dessas variáveis, tecendo contribuições enquanto experimentam o ambiente. Os estudos em justiça organizacional, priorizam escalas de percepção, são pouco que exploram esses temas por meio de outras técnicas e métodos. Ademais, sugerimos pesquisas que busquem compreender a interrelação entre justiça organizacional e diversidade em ambientes complexos, observando organizações internacionalizadas, empregados expatriados e lideranças multiculturais.

Como limitações, destacamos a utilização das bases de dados, não consideramos outras fontes como *scopus* e *spell*, o que leva a não utilização de possíveis trabalhos relevantes. Também a utilização de *softwares* para sintetização dos dados pode ocasionar na sumarização e não nos permitir o *zoom in* em alguns trabalhos.

## REFERÊNCIAS

Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782.

- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18, 443-453.
- Bastos, A. V. B., Maia, L. G., Rodrigues, A. C. D. A., Macambira, M. O., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30, 153-162.
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Autopercepção de justiça organizacional e de burnout em atitudes e comportamentos no trabalho de auditores internos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 422-422.
- Brunstein, J., & Jaime, P. (2010). Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. *RAE eletrônica*, 8.
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289-303.
- Buttner, E., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2010). Diversity climate impact on employee of color outcomes: does justice matter?. *Career Development International*, 15(3), 239-258.
- Cachat-Rosset, G., Carillo, K., & Klarsfeld, A. (2019). Reconstructing the concept of diversity climate—A critical review of its definition, dimensions, and operationalization. *European Management Review*, 16(4), 863-885.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Costa, V. F., & ANDRADE, T. D. (2015). Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16, 45-71.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations*, 66(7), 885-904.
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193-233.
- de Almeida Bizarria, F. P., Moreira, A. Z., Moreira, M. Z., & Lima, A. O. (2016). Estudo do clima organizacional no setor industrial/study of organizational climate in industrial organizations. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(4), 80.
- De Wet, T., Heyns, M., & Marais-Opperman, V. (2024). Spirituality in the workplace in South Africa: A systematic literature review. *Koers: Bulletin for Christian Scholarship= Koers: Bulletin vir Christelike Wetenskap*, 89(1), 1-14.
- Dias, C. A., Siqueira, M. V. S., Morais, A. P. S., & Gomes, K. B. P. (2019). Ideologia gerencialista e adoecimento mental no trabalho: uma análise crítica. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 22(2), 185-198.
- Ferreira, J. B., Sadoyama, A. S. P., Correia, A. F. C., & Gomes, P. A. T. D. P. (2015). Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3), 45-66.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 55-81.

- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 18-25.
- Fonsêca, F. R., & Dourado, D. C. (2023). Uma apreciação crítica da abordagem de caráter científico dominante da justiça organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24, eRAMG230214.
- Gamón-Sanz, A., Alegre, J., & Chiva, R. (2024). Industries, frameworks, and key drivers of lean startup: a systematic literature review. *Tec Empresarial*, 18(2), 51-80.
- Gomes, D. D. O., Brandão, W. N. M. P., & Madeira, M. Z. D. A. (2020). Justiça racial e direitos humanos dos povos e comunidades tradicionais. *Revista Katálysis*, 23(02), 317-326.
- Greenberg, J. (1987). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Guimarães, L. N., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2022). Justiça Organizacional-Um Panorama da Produção Científica Brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38, e38518.
- Hanashiro, D. M. M., & de Carvalho, S. G. (2005). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-21.
- Issifou, M., & Beuren, I. M. (2020). Influence of ethnic identity on organizational justice perception mediated by the rewards system/influencia da identidade étnica na percepção de justiça organizacional mediada pelo sistema de recompensa. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 14(2), 3-20.
- Istiningtyas, L., Purba, D. E., Poerwandari, E. K., Takwin, B., & Milla, M. N. (2025). Systematic literature review on the theory of Social Embeddedness of Thriving at Work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, 2229.
- Jonasson, C., Luring, J., Andersen, M. D., & Brøgger, S. R. (2024). Diversity management in an online setting: Evolving leadership approaches. In *Advances in Psychology Research* (pp. 29-55). Nova Science.
- Kong, D. T. (2013). Examining a climateconomic contextualization of generalized social trust mediated by uncertainty avoidance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(4), 574-588.
- M.C.M. Lee, H. Scheepers, A.K.H. Lui, E.W.T. Ngai. (2023) The implementation of artificial intelligence in organizations: a systematic literature review. *Inf. Manag.*, 60 (5).
- Masagão, V. D. C., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: Um estudo com trabalhadores do varejo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(1), 08-18.
- Moehlecke, S. (2009). As políticas de diversidade na educação no governo Lula. *Cadernos de pesquisa*, 39(137), 461-487.
- Nóbrega, B. A., Santos, J. N., & de Jesus, G. A. (2014). Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, 194-209.
- Oliveira, D. D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33, 747-755.
- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 670-683.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: ciência e profissão*, 30, 4-21.

- Robotham, K. J., Settles, I. H., Spence Cheruvelil, K., Montgomery, G. M., & Elliott, K. C. (2022). Just and inclusive team climates affect mentoring satisfaction: The roles of negative mentoring and race. *Journal of Career Development, 49*(6), 1367-1385.
- Silva, A. M. M. D., Almeida, G. D. O., & Carvalho, D. (2005). O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 6*(1), 107-127.
- Soranz, R. F., Palhavã, C. T., da Rocha, M. P., da Silva, Á. N., & de Jesus Andrade, C. (2023). A relação entre práticas de gestão da diversidade e a percepção de desempenho em inovação: um estudo em empresas brasileiras. *Revista Foco, 16*(8), e2430-e2430.
- Sousa, I. F. D., & Mendonça, H. (2009). Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa, 25*, 499-508.
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies, 52*(1), 4.
- Teodorescu, M. H., Morse, L., Awwad, Y., & Kane, G. C. (2021). Failures of Fairness in Automation Require a Deeper Understanding of Human-ML Augmentation. *MIS quarterly, 45*(3).
- TORRES, T. P. D. R., PAIVA, K. C. M. D., & Barbosa, M. A. C. (2024). Valores pessoais, justiça organizacional e comportamento contraproducente: conexões, reflexões e agenda de pesquisa. *Cadernos Ebape. Br, 22*(2), e2023-0071.
- Triana, M. D. C., Wagstaff, M. F., & Kim, K. (2012). That's not fair! How personal value for diversity influences reactions to the perceived discriminatory treatment of minorities. *Journal of business ethics, 111*(2), 211-218.
- Wilcox, A., Koontz, A., Gau, J. M., Jasinski, J. L., Reinhart, D. R., & Walters, L. J. (2025). Advancing equity in academia: Science, technology, engineering, and mathematics (STEM) faculty perceptions of organizational justice and organizational authenticity. *Journal of Diversity in Higher Education.*