

GESTÃO DE JUSTIÇA DA DIVERSIDADE: IMPLICAÇÕES NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA

DIVERSITY JUSTICE MANAGEMENT: IMPLICATIONS FOR CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL DYNAMICS

¹ Sulyana Comério Margotto Borghi*

² Fabrício Moraes Cunha

¹ Centro Universitário Castelo Branco (sulyana.borghi@fcb.edu.br)

² Centro Universitário Castelo Branco (contateme@gmail.com)

*Autor de correspondência

Artigo submetido em 06/11/2022, aceito em 28/03/2023 e publicado em 30/04/2023.

Resumo: Este trabalho se propõe investigar na forma qualitativa a justiça organizacional com ênfase na diversidade, procurando apreender as ações e eventos desenvolvidos por gestores considerados de grupos minorizados que estimulam a gestão da diversidade nas organizações em que atuam como liderança. Do ponto de vista teórico, o estudo fundamentou-se nas três dimensões da justiça organizacional: a distributiva, processual e interpessoal. O estudo considerou o ponto de vista do gestor, como agente ativo na tomada de decisões. Por meio de entrevistas junto a gestores identificados com características diversas de raça, gênero, orientação sexual, credo, deficiência física, idade e diversidade cultural, tenta-se identificar algumas ações e eventos junto aos funcionários da organização que estão relacionados a salários e recompensas, processos de trabalho e relações de trabalho voltados para a gestão da justiça da diversidade. Os resultados encontrados indicam que os gestores que são categorizados como minorizados, seguem o padrão cultural/econômico clássico de máxima produtividade e alcance de resultados, sem estabelecer diretrizes para aprimorar a justiça organizacional voltada para a diversidade.

Palavras-chave: Diversidade. Justiça Organizacional. Percepção dos gestores. Grupos Minorizados. Gestão de Justiça da Diversidade.

Abstract: This paper proposes to investigate qualitatively the organizational justice with emphasis on diversity, seeking to apprehend the actions and events developed by managers considered minority groups that stimulate the management of diversity in the organizations in which they act as leadership. From the theoretical point of view, the study was based on three dimensions of organizational justice: distributive, procedural and interpersonal. The study considered the manager's point of view as an active agent in decision making. Through interviews with managers identified with diverse characteristics of race, gender, sexual orientation, creed, physical disability, age and cultural diversity, we try to identify some actions and events with the employees of the organization that are related to salaries and rewards, work processes and working relationships focused on the management of the justice of diversity. The results indicate that managers who are categorized as minorities follow the classical cultural / economic pattern of maximum productivity and achievement of results, without establishing guidelines for enhancing organizational justice focused on diversity.

Keywords: Diversity. Organizational Justice. Perception of managers. Minority Groups. Diversity Justice Management.

1 INTRODUÇÃO

A organização moderna, na busca por vantagem competitiva sustentável, é dependente do comportamento pró-ativo de seus membros (PATEL ET AL., 2012). E cada vez mais essa busca por vantagem competitiva requer aplicação dos princípios da responsabilidade social corporativa, que é facilitada ou inibida pelo grau de consciência ética e de justiça em que a organização atua (HUIMIN E RYAN, 2011).

O tema justiça organizacional tem sido estudado por áreas distintas do conhecimento, como Psicologia, Sociologia e Administração (AZAR E DARVISHI, 2011). Tal interesse dos pesquisadores vem da contradição entre os motivos econômicos clássicos e as razões éticas emergentes. Diante disto, entende-se que a percepção de justiça é um conceito de construção subjetiva, complexa e ambígua, e que vários estudiosos buscaram e ainda buscam compreender. (AZAR E DARVISHI, 2011).

A pesquisa sobre justiça organizacional, tradicionalmente, distingue-se em três tipos: justiça distributiva, processual e interpessoal (GREENBERG, 1987). Essas três dimensões de justiça tem sido utilizados em uma diversificada variedade de cenários sociais (COLQUITT, et al., 2001), em diversos contextos legais e organizacionais como resolução de conflitos, avaliação de desempenho, decisões de contratação/remuneração, resultados econômicos/financeiros, cidadania organizacional, entre outros (DOLAN ET AL., 2007). Justamente por ser uma definição subjetiva e socialmente construída entende-se que justiça, é um aprendizado de percepção (FOLGER E CROPANZANO, 1998).

Alguns estudos desmonstram a construção da percepção de justiça do lado passivo das experiências extremas de justiça ou injustiça, ou seja, investigaram as percepções dos empregados das organizações (GILLILAND, 2008). Outros pesquisadores ainda buscaram compreender o lado do tomador das decisões, ou seja, a percepção dos gestores quanto a justiça organizacional, porém em menor número de publicações.

Um estudo inovador na área de Justiça Organizacional foi desenvolvido por Fujimoto, Hartel e Azmad (2013). Os pesquisadores foram além da investigação das causas e consequências na justiça organizacional. Eles incorporaram a gestão da diversidade da força de trabalho integrando os princípios da justiça organizacional. Para tanto, os autores desenvolveram um novo modelo denominado Gestão de Justiça para a Diversidade. Tal modelo, concebe a administração da equidade organizacional considerando as duas partes interessadas. De uma lado, os gestores considerados de grupos minorizados, ou seja, aqueles que recebem menos privilégios devido a categoria social como mulheres, pessoas com deficiências, raciais e étnicas, grupos LGBTQIA+ e pessoas de maior idade. Do outro lado, os gestores de grupos majoritários e decisores.

O estudo concluiu que o modelo de Gestão da Justiça para Diversidade fornece importantes implicações teóricas e práticas para o estabelecimento de locais de trabalhos mais justos e socialmente responsáveis, onde os indivíduos, independente dos seus antecessores, recebem uma oportunidade igual de prosperar em seus empregos. Vale salientar que os pesquisadores não testaram a estrutura do modelo elaborado e recomendam futuras pesquisas que enfrentem tal desafio.

A pesquisa de Fujimoto, Hartel e Azmad (2013) é interessante pois extrapola a concentração de estudos vislumbrados na literatura que investigam reações dos funcionários diante das percepções de justiça ou injustiça vivenciadas no ambiente de trabalho (PATEL ET AL., 2012), e abre o caminho para um pensamento ativo e proativo dos gestores quanto a percepção de justiça organizacional voltado para a diversidade.

Sendo assim, utilizando o estudo de Fujimoto, Hartel e Azmad (2013) como inspiração, o principal objetivo dessa pesquisa foi identificar profissionais categorizadas como grupos minorizados tais como mulheres, pessoas com deficiências, raças e etnias e grupos LGBTQIA+, pessoas de idade que encontram-se em cargos de liderança. A partir da identificação desses profissionais, buscou-se compreender a sua percepção de justiça organizacional voltado para a diversidade e desse modo responder a seguinte pergunta-chave: profissionais em cargos de liderança categorizados como grupos minorizados influenciam a organização para uma gestão mais eficaz da diversidade? Entende-se por gestão eficaz da diversidade o resultado de um processo de tomada de decisão que considera os princípios da justiça organizacional.

O estudo investigou de forma qualitativa o universo de 6 administradores considerados minoria que residem na cidade de Colatina-ES. A pesquisa qualitativa utilizou como base o modelo proposto por Fujimoto; Hartel e Azmad (2013) juntamente com a Escala de Percepção de Justiça Organizacional, instrumento construído, aferido em sua precisão e validado por Mendonça et al. (2003). As conclusões possibilitaram verificar se há predominância dos fatores de uma determinada dimensão da justiça organizacional (interacional, processual e distributiva) e ainda conhecer a percepção

geral do grupo de gestores sobre justiça organizacional e diversidade.

Para alcançar o objetivo de investigar se profissionais em cargos de liderança categorizados como grupos minorizados influenciaram a organização para uma gestão mais eficaz da diversidade, inicialmente, será feita uma revisão histórica da teoria de Justiça Organizacional, bem como o universo da Gestão da Diversidade. Em seguida serão conduzidas as entrevistas que serviram de base para alcançar os objetivos estabelecidos nesse projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL

De acordo com o dicionário (FERREIRA, 2019 p. 261), o conceito de diversidade é definido como “um substantivo feminino que caracteriza tudo aquilo que é diverso, que tem multiplicidade, diferente, variado”, ou seja, é tudo aquilo que apresenta pluralidade e que não é homogêneo. No contexto social, a diversidade é a convivência de indivíduos diferentes em relação à etnia, orientação sexual, cultura, gênero etc., em um mesmo espaço social.

O conceito de diversidade é utilizado para entender os processos de diferenciação entre as várias culturas que existem ao redor do mundo. Quando se fala em diversidade cultural é importante destacar a questão da identidade cultural, que tem relação com o fato de se sentir pertencente a um grupo ou a uma categoria cultural específica. Ou seja, identidade cultural refere-se ao sentido de se pertencer a um grupo específico baseado em categorias culturais, inclusive nacionalidade, etnia, raça, gênero e religião (MACHADO, 2011).

Para aprofundar a compreensão é preciso contextualizar que a formação da população brasileira se caracteriza por uma

multiplicidade e grande diversidade étnica e intenso processo de miscigenação, formadas a partir de três grupos étnicos básicos: o indígena, o branco e o negro. Além disso, juntaram-se os portugueses e vários outros povos imigrantes de várias partes do mundo (HANASHIRO, 2005).

Portanto, compreender a diversidade cultural do Brasil implica entendê-la e situá-la em um contexto histórico mais amplo. A cultura brasileira é diversificada, o que não exclui a evidente desigualdade social, que é uma característica marcante de nosso país (HANASHIRO, 2005). Essa característica reflete no tratamento da diversidade na sociedade e nas empresas aqui instaladas. E apesar da gestão diversidade ser cada vez mais discutida nos tempos modernos, ainda é pouco praticada em sua forma efetiva (QUEIROZ, ALVARÉS E MOREIRA, 2005).

Vale aqui ressaltar que o mundo está em constante transformação, e há um caminhar gradual para o estabelecimento de fato ao respeito aos direitos humanos. Paralelo às mudanças culturais observadas na sociedade, o mundo do trabalho também vem passando por transformações em função da ampliação competitividade mercadológica. Para enfrentar o acirramento da concorrência as empresas estão tendo que gerenciar funcionários, clientes e usuários cada vez mais exigentes em relação aos seus processos, produtos e serviços (CHIAVENATO, 2008). Dessa forma, ser capaz de gerir essa diversidade de culturas e identidades que compõe os quadros funcionais atuais das organizações de forma eficaz e justa socialmente se faz necessário ao gestor de pessoas, encarar com seriedade para agregar valor empresarial (HANASHIRO, 2005; CHIAVENATO, 2008).

Porém, tornar um ambiente diverso é uma tarefa muito mais complicada quando aplicada no contexto social, pois existem estruturas sociais que impedem ou dificultam determinados indivíduos a

terem acessos a certos espaços sociais, seja pela história de opressão a um grupo ou por preconceitos da sociedade (HANASHIRO, 2005).

É possível entender melhor essas relações ao se pensar em convenções sociais, que são crenças e costumes que moldam os comportamentos das pessoas participam de uma comunidade. Essas normas são transmitidas de geração em geração e criam um senso de pertencimento (HANASHIRO, 2005). Essas normas podem ir além da tentativa de moldar comportamentos e acabam ditando como deve ser a aparência, a orientação sexual, o gênero e várias outras características que fogem do controle do indivíduo, gerando uma sensação de inadequação aos que não se adaptam (HANASHIRO, 2005).

Ou seja, aqueles que não condizem com os padrões vigentes sofrem uma pressão social para se encaixar e, caso não consigam, muitas vezes são levados direta ou indiretamente à marginalidade pelos que tentam manter o status quo. Esse grupo é conhecido como minoria (DE FREITAS, 2016; HANASHIRO, 2005).

Vale evidenciar que minorias não são absolutamente grupos em menor quantidade numérica na sociedade, a palavra diz respeito às relações de dominação de um grupo em relação ao outro (FERREIRA, 2010). Nesse sentido, o grupo “maioritário” é prestigiado e visto como aquele que deve ser imitado pelos outros, enquanto o grupo “minoritário” é o que pode ser foco de comportamentos discriminatórios e preconceituosos justamente por não se adequar ao princípio (MACHADO, 2011). Via de regra, o conceito de minorias está ligado a uma busca por integrar grupos diferentes em um mesmo ambiente, considerando a pluralidade brasileira (MACHADO, 2011).

O conceito de grupos minoritários também vem passando por questionamentos e transformações. O debate atual discute a diferença entre a

palavra “minoritário” e “minorizado”. Para exemplificar a diferença nos conceitos, vamos pensar na população brasileira formada em grande parte por pessoas não-brancas, mas são tratadas como minorias, mas que de fato não o são. A população não-branca do Brasil, portanto, é minorizada (BAGNO, 2017; FERREIRA, 2010).

As mulheres também passam por essa categorização de minoria em função do estereótipo enraizado de marginalização e inferiorização. Mas vale ressaltar que as mulheres correspondem metade da população brasileira, portanto, elas não são minorias e sim minorizadas (BAGNO, 2017; FERREIRA, 2010).

Outrossim, grupos de minorias quantitativas como pessoas da comunidade LGBTQIA+, com necessidades especiais, grupos de maior etariedade, entre outras categorias que sofrem por serem minorias e conjuntamente por serem minorizados (BAGNO, 2017; FERREIRA, 2010).

Portanto, dentro das organizações, é necessário que a gestão crie mecanismos em que possam integrar, valorizar e respeitar todas as culturas em busca da justiça e equidade organizacional, com o objetivo de reforçar a importância do respeito pela diversidade dentro das organizações e com isso ampliar a vantagem competitiva do negócio (CHIAVENATO, 2008).

Não resta dúvida que o objetivo desse trabalho, vem de encontro com a ampliação do olhar investigativo sobre as lideranças e a diversidade com o objetivo de contribuir para uma gestão da diversidade com maior poder de transformação da sociedade e do mundo empresarial. Para tanto, aprofundaremos os conceitos ligados a justiça social com o objetivo de compor o escopo deste projeto.

2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça organizacional representa uma questão central na sociedade, na política, nas organizações, nos relacionamentos íntimos, de fato, em quase todas as situações sociais em que as pessoas interagem umas com as outras (FOLGER, 2012). A exposição as questões relativas à justiça organizacional fornecem evidências em que os indivíduos julgam espontaneamente a justiça ou injustiça de eventos que se deparam frequentemente na vida pessoal e dentro das organizações (HAM, 2011). Independentemente da educação cultural, a maioria das pessoas espera observar uma simetria ou a proporcionalidade entre as ações e os resultados (LEE ET AL., 2012).

Nos últimos anos a Psicologia organizacional tem investido no estudo da justiça organizacional, revelando que esta é uma importante variável antecedente de comportamentos, afetos e atitudes no mundo das organizações (SIERGER, BERNHARD E FREY, 2011).

Historicamente, diversos pesquisadores contribuíram para o tema. Adams (1965) desenvolveu a Teoria da Equidade, em que relaciona à percepção de equidade ou inequidade entre o que a pessoa investe e o que recebe em troca e suas reações comportamentais frente aos sentimentos de justiça ou injustiça. A partir das proposições de Adams (1965) muitas pesquisas foram desenvolvidas e muitos críticos se debruçaram sobre ela.

Deutch (1975) introduziu a visão de sistema, ou seja, o sistema social favorece mais o uso de alguns critérios de justiça que outros. Leventhal (1976) abordou o valor instrumental da justiça distributiva e identificou os critérios de equidade e igualdade nas organizações e refere-se à percepção de justiça de distribuição de resultados. Leventhal (1980) evoluiu com as pesquisas e apresentou os critérios que subsidiaram a justiça processual, que consiste na justiça dos processos e procedimentos utilizados pela organização

para tomada de decisões relacionadas a recursos e recompensas.

Bies e Moag (1986) propuseram um novo conceito de justiça, o interacional, que abrange os relacionamentos interpessoais entre recebedor e distribuidor de recursos e recompensas durante a difusão dos procedimentos. Somente em 1987, Greenberg denominou esse fenômeno como justiça organizacional.

A década de 90 foi rica em trabalhos que focaram reações comportamentais, afetivas e de atitudes nas organizações (CROPANZANO E BARON, 1991; ZOHAR, 1995; CROPANZANO, JAMES E AZMAD, 1993; VERMUNT ET AL., 2001 E TEPPER, 2001). O forte empenho em investigar as consequências das percepções de injustiça por parte dos trabalhadores, especialmente nos níveis de estresse e comportamentos negativos, talvez, foram influenciados pelo nível de vivências estressantes que demandavam mais atenção, e por meio dos resultados encontrados, contribuir com a melhora da tomada de decisão nas organizações.

Estudos empíricos citados por Patel et al. (2012) estabeleceram a relação entre cada tipo de justiça e uma ampla gama de indivíduos e comportamentos. Diversas teorias são usadas para tentar explicar essa relação complicada. Entre elas, a teoria da Troca Social (CROPANZANO E MITCHELL, 1998) que supõe que os funcionários se relacionam com base nas suas entradas (como tempo e esforço pessoal) e suas saídas (como salários e promoções) e ao comparar-se com outro indivíduo, estabelece as suas noções de justiça ou injustiça organizacional.

A teoria da Equidade (ADAMS, 1965) sugere que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo (o seu desempenho) e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação), comparando o que

realmente aconteceu com o que poderia ter sido. De forma complementar, Azar e Darvishi (2011) identificaram que o indivíduo adiciona seus próprios pensamentos e experiências passadas criando a sua própria interpretação e reagindo as circunstâncias do que poderia, deveria e faria diante das contingências.

A teoria da justiça, de acordo com Patel et al. (2012), está voltada para virtude moral. Os julgamentos dos indivíduos sobre justiça de cada situação são afetados pelos seus mapas cognitivos para alternar entre a condição real com o cenário imaginado, portanto, não há o mesmo juízo de valor em todas as situações. Especialmente, para aqueles em cargo de liderança e com poder de decisão.

A pesquisa de Azar e Darvishi (2011) desenvolveu e validou uma medida de percepção de justiça dos funcionários em três bancos iranianos e os resultados dos testes empíricos confirmaram os elementos da teoria da Equidade. Giraud, Langevin e Mendonza (2008) investigaram a percepção de justiça dos gerentes, frente aos seus sistemas de avaliação de desempenho. Fernandes (2015) relacionou a hierarquia com a justiça organizacional e a relação com a motivação dos funcionários. Gomes e Okazaki (2015) analisou o papel mediador da percepção de justiça no comprometimento organizacional.

É possível observar que, dentre os estudos citados, a diversidade não foi inserida nas variáveis de análise.

O debate da gestão da diversidade em organizações públicas e privadas é recente no Brasil e, como toda mudança cultural, seja na sociedade quanto nas organizações, são processos lentos de serem percebidos e carecem de estudos (DE FREITAS, 2016). Muitas organizações seguem a linha da proatividade para diversidade defendida por Fujimoto, Hartel e Azmad (2013), porém, muitas iniciativas empresariais apontam somente para definições práticas

de cunho assistencial, por razões associadas à obediência legal, responsabilidade social e aos ganhos de imagem (DE FREITAS, 2016). E são os gestores, agentes de decisão, que têm o papel fundamental de adotar medidas claras de erradicação da discriminação e preconceitos de quaisquer tipos, além de responsáveis pelos esforços de construção da valorização da diversidade como valor orientador da cultura e comportamento organizacional (DE FREITAS, 2016). Eis a importância do papel do gestor quanto agente transformador.

Embora esta série de pesquisas tenham contribuído significativamente para explicar a troca social entre o comportamento dos empregados e as organizações, a visão holística da equidade organizacional será ampliada quando forem conhecidas as percepções daqueles considerados grupos minorizados, ou seja, aqueles que recebem menos privilégios devido sua categoria social. No caso desta pesquisa, serão investigadas as percepções dos gestores corporativos categorizados como de grupos minorizados e a eficácia da gestão da justiça para diversidade.

Segundo Bercovitch (1983) são três as funções de um gestor em uma organização: planejamento, alocação de recursos e administração de conflitos. Segundo ele, os gestores gastam cerca de 20% de seu tempo administrando conflitos e estes são considerados os eventos mais estressantes em um dia de trabalho (FOLGER E CROPANZANO, 1998). O autor sugere que no dia a dia os eventos que geram justiça e/ou injustiça são fontes de conflitos e também fontes de inovação, de melhoria organizacional diante da solução deste conflito.

Algumas pesquisas, que serão citadas a seguir, procuraram entender as relações conflituosas e estabeleceram entendimentos e conceitos sobre a percepção de justiça organizacional. Uma delas é apresentada por Giraud, Langevin e Mendonza (2008), que relacionaram o

princípio da controlabilidade e a justiça organizacional no processo de avaliação de desempenho. O trabalho estudou as opiniões das chefias diante de fatores incontroláveis, levando a percepção de justiça ou injustiça, podendo aumentar a satisfação do gestor avaliado.

Em outra pesquisa, Roberson e Willianson (2012) investigaram com base em justiça organizacional, o papel das estruturas de rede social e o desenvolvimento de clima de justiça em equipes auto gerenciáveis, ou seja, equipes sem liderança legitimada. O pesquisador identificou que as percepções de justiça são como um motor essencial das atitudes e comportamentos das equipes de auto gestão. Roberson e Willianson (2012) ainda concluíram, que a relativa ausência de um líder formal nessas equipes precisa ser mais estudado, pois, as relações entre os membros passam ser uma forma alternativa às relações clássicas com um líder hierarquicamente formalizado.

O aspecto cultural foi considerado nos estudos sobre justiça organizacional pelo pesquisador Lee et al. (2011) em que ele analisou os determinantes culturais de crenças relativas a justiça na China, EUA e África do Sul.

A pesquisa que se aproximou de entender o papel do líder no contexto da justiça organizacional foi desenvolvido num estudo multi nível em um banco coreano, que entrevistou 40 supervisores e seus subordinados, totalizando 159 funcionários. Os resultados sugerem que as percepções do grupo em nível de justiça desempenharam papéis importantes na ligação entre o comportamento da liderança transformacional e o comportamento de cidadania organizacional, tanto em nível individual quanto de grupo (CHO E DANSEREAU, 2010).

Todos os estudos citados até o momento demonstraram a relevância do tema na academia, mas ainda não aprofundaram o ponto de vista do líder

como fonte de justiça (VAN DIJKE ET AL., 2012).

A pesquisa que mais se aproximou de entender o papel do gestor no aspecto justiça organizacional foi realizada por Van Dijke et al. (2012), que investigou quando é que a justiça processual interage por meio da liderança promovendo comportamentos de cidadania organizacional entre colegas de trabalho.

Nessa corrente, recentemente, a revista MITSloan Management Review (2021) publicou uma série de três reportagens dedicadas a equidade com um olhar mais contemporâneo e prático para o cotidiano das empresas. Os autores propuseram que as organizações coordenem a equidade com ações bem práticas e criativas, envolvendo a cultura, os relacionamentos e o recrutamento. Chow et. Al. (2022) orientaram às organizações a adotarem medidas contra o racismo sistêmico que causam reações defensivas, para tanto, o nível estratégico, ou seja as lideranças, devem fazer intervenções culturais focados nos funcionários brancos. As intervenções passam por identificar e neutralizar as reações mais comuns diante de um programa antirracista que são a negação, o distanciamento e a distorção. Outra proposta de enfrentamento feito pelos autores diz que é necessário educar as pessoas e as lideranças para defender a equidade sob o ponto de vista moral e não econômico, diante disso, sugere dispensar funcionários que constituem foco de resistência.

Cross et. al. (2021) descreveram a necessidade de ampliar a equidade por meio da gestão das conexões. Segundo os autores, o acesso a relacionamentos para prosperar criam cultura inclusiva, ou seja, a conexão social é que realmente promove a inclusão dos grupos minorizados nas organizações. Para tanto, as empresas devem mapear as redes de relacionamento e colaboração identificando pessoas com

dificuldades de socializar e assim ampliar as chances de progressão de carreira.

Fath et. al. (2021) tentaram responder no artigo como combater os vieses inconscientes no processo de seleção? Os caminhos apontaram para o implemento de uma política de recrutamento “as cegas” para aperfeiçoar os processos de recrutamento de pessoas voltado para a equidade.

Todos as pesquisas relatadas até o momento demonstraram a contribuição para o tema Justiça Organizacional mas nenhuma delas considerou a marginalização da força de trabalho, principalmente dos grupos considerados minorizados.

Entretanto, em 2013, Fujimoto e demais autores desenvolveram um modelo inovador baseado nos princípios normativos já conhecidos da Justiça Organizacional, mas que ampliam os resultados de ações e eventos ligados a gestão da diversidade com base na justiça da organização.

Os pesquisadores foram além da investigação das causas e consequências na justiça organizacional. Eles incorporaram a gestão da diversidade da força de trabalho integrando os princípios da justiça organizacional. Para tanto, os autores desenvolveram um novo modelo denominado Gestão de Justiça para a Diversidade. Tal modelo, concebe a administração da equidade organizacional considerando as duas partes interessadas: de um lado os funcionários dos grupos minorizados, ou seja, àqueles que recebem menos privilégios devido a categoria social como mulheres, pessoas com deficiências, minorias raciais e étnicas, grupos LGBTQIA+ e pessoas de idade; e do outro lado os funcionários de grupos majoritários e decisores.

Eles propuseram um modelo em que a tomada de decisão proativa e contínua orientada para a diversidade com base em justiça organizacional geram

ações/eventos direcionadas para a diversidade no trabalho, por meio de processos de justiça interacional, processual e distributiva. Como consequência, os autores reconheceram que há efeitos positivos nas pessoas quanto há melhoria nas relações de trabalho, aumentando confiança, reduzindo ansiedade e melhorando a percepção dos processos de apoio e inclusão. Há também efeitos positivos conhecidos na comunicação e integração das pessoas no ambiente de trabalho, e por fim, efeitos cognitivos relacionados a performance de trabalho e conhecimento (FUJIMOTO, ET AL, 2013).

O estudo concluiu que o modelo de Gestão da Justiça da Diversidade fornece importantes implicações teóricas e práticas para o estabelecimento de locais de trabalhos mais justos e socialmente responsáveis. Onde os indivíduos minorizados, independentemente dos seus antecessores, recebem uma oportunidade igual de prosperar em seus empregos. Vale salientar que os pesquisadores não testaram a estrutura do modelo elaborado e recomendam futuras pesquisas que enfrentem tal desafio.

Finalmente, após a descrição das pesquisas aqui expostas, evidencia-se a lacuna de possibilidade de pesquisas que focam diretamente o líder como fonte de justiça, visto que, como observou Van Dijke et al. (2012, p. 18) *“poucas pesquisas tem sido feitas sobre os efeitos interativos da equidade do líder e outros aspectos da liderança [...] E aqui encontra-se o maior desafio para a pesquisa de liderança e justiça”*.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa tem por objetivo entender o fenômeno da justiça organizacional por meio de uma visão holística compreendendo as percepções de justiça dos gestores categorizados como pertencentes a grupos minorizados e a

eficácia da gestão da justiça da diversidade.

Para atingir o objetivo desse estudo, foi utilizado o método de investigação qualitativa no universo de 6 administradores considerados de grupos minorizados que foram identificados na cidade de Colatina-ES. A escolha do método deu-se em função da aderência e coerência que possui em relação ao objetivo deste artigo, o que permite a compreensão das complexas atividades e interações sociais diárias (MALHOTRA, 2006). A pesquisa qualitativa utilizou como base o modelo proposto por Fujimoto; Hartel e Azmad (2013) juntamente com a Escala de Percepção de Justiça Organizacional instrumento construído, aferido em sua precisão e validado por Mendonça et al. (2003). As conclusões possibilitaram verificar se há predominância dos fatores de uma determinada dimensão da justiça organizacional, interacional, processual e distributiva e ainda conhecer a percepção geral do grupo de gestores sobre justiça organizacional e diversidade.

A pesquisa qualitativa se justifica pelo fato de que, como identificado por Azar e Darvishi (2011), a medição da percepção de justiça é subjetiva, complexa, vaga e ambígua, portanto, a baixa precisão e confiabilidade dos mecanismos de medição da percepção de justiça nos leva para uma entrevista mais atenta e detalhada do fenômeno.

Para alcançar o objetivo de investigar se profissionais em cargos de liderança categorizados como grupos minorizados influenciam a organização para uma gestão mais eficaz da diversidade, inicialmente, identificou-se na cidade de Colatina-ES 6 (seis) profissionais em cargo de liderança que enquadravam-se como minorizados.

Após breve explicação do objetivo da pesquisa e a devida aceitação dos entrevistados, encaminhou-se para coleta de dados que foi realizada por meio de

entrevista em profundidade semiestruturadas. Todos os seis entrevistados responderam a grande maioria das perguntas propostas, com maior ou menor aprofundamento das questões problematizadas. Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram duração de aproximadamente 40 minutos.

As entrevistas foram conduzidas considerando as três dimensões da justiça organizacional para a diversidade que pode ser conferida na Tabela 1 e que expõe o roteiro da entrevista semiestrutura elaborado pelos autores considerando as dimensões da Justiça Organizacional para Diversidade:

Tabela 1: Roteiro da entrevista considerando as Dimensões da Justiça Organizacional para Diversidade

Dimensão organizacional da justiça da diversidade
<p>Justiça Distributiva</p> <p>Sobre salários e recompensas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Considera justa a remuneração dos empregados desta organização? 2. Considera justa a remuneração dos empregados considerados grupos diversos, como mulheres, pessoas de outras raças, credos, orientação sexual, outras culturas, idade avançada, deficientes físicos, entre outros, etc? 3. Dois funcionários empregados no mesmo cargo/função, porém, um deles considerado de grupo diverso, recebem a mesma remuneração nesta empresa? 4. Quais ações que você, gestor de equipe, desenvolve relacionadas a salários, remuneração direta ou indireta e recompensas para os empregados? E para aqueles considerados de grupos diversos? <p>Justiça Interacional</p> <p>Sobre relações de trabalho:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Você, gestor de equipe, tem interesse

na causa de grupos sociais diversos?

6. Você, gestor de equipe, demonstra ser sincero, franco e atencioso com todos os colaboradores, inclusive aqueles considerados grupos sociais diversos?
7. Você, gestor de equipe, trata pessoas dos grupos sociais diversos com respeito e consideração?
8. Como gestor de equipe, você desenvolve ações/eventos para a melhorar interação dos funcionários e relações de trabalho com grupos diversos?

Justiça Processual

Sobre procedimentos e processos de trabalho

9. A empresa utiliza processos formais de pesquisa de clima, avaliação de desempenho e canais de comunicação entre empregados e alta administração? Sim ou não? Quais?
10. Há ações e eventos que você, gestor de equipe, desenvolve para o grupo, inclusive grupos sociais diversos que envolvem:
 - Permitir funcionários apelarem das decisões
 - Questionar e discutir sobre remuneração e avaliação de desempenho
 - Canais de comunicação e feedback.

Tabela 1: Elaborado pelos autores.

*Grupos sociais diversos: considerar raça, gênero, orientação sexual, credo, deficiência física, idade e diversidade cultural.

Na análise dos dados, inicialmente foi feita a transcrição e revisão das gravações. Logo após, realizou-se a leitura livre das transcrições, anotando-se as primeiras interpretações em relação ao tema estudado. Em seguida, procedeu-se a categorização das informações coletadas, por fim, todas as entrevistas foram comparadas com a finalidade de verificar convergências e divergências nas falas dos

entrevistados, que pudessem fornecer insumos para a consecução da investigação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Sobre salários e recompensas (Justiça Distributiva)

Percebe-se nas respostas que todos os gestores convergem afirmando que o salário pago aos trabalhadores de modo geral no Brasil é baixo, mas consideram justos os salários pagos aos funcionários da sua equipe. Quanto aos grupos minorizados na equipe de trabalho consideram justo, comparado aos demais trabalhadores.

“Não acho que o salário pago às minorias seja justo, mas na minha empresa é muito justo, inclusive pago um pouco mais do que os meus concorrentes”. (Gestor 1)

“Quando penso nos salários dos funcionários, gostaria de poder pagar mais, mas não é possível. Então diante da situação do país considero justo o que pagamos aqui”. (Gestora 6).

“A lei não permite diferenciação de salários para funcionários do mesmo cargo, e nós cumprimos a lei rigorosamente aqui na empresa”. (Gestor 2)

Por meio da apuração dos resultados percebeu-se que não são realizados nenhum tipo ação ou evento relacionado a salário por parte dos líderes. Não foi identificado nenhuma ferramenta como plano de cargos e salários ou outras ações institucionais. Os gestores não tocam no assunto, a não ser que sejam demandados pelos empregados e reconhecem que tal abordagem é rara de acontecer. Apenas um líder diverge indicando que estimula o assunto

remuneração aproveitando o momento para feedback ao funcionário.

“Não falamos de salários e/ou benefícios aqui na empresa. Sigo o que o sindicato da categoria orienta. Até hoje, nesses 14 anos de função, só precisei conversar com um funcionário uma vez sobre esse assunto”. (Gestora 3)

“Aproveito o momento do fim de ano para dar feedback para os meus subordinados e sempre toco no assunto satisfação salarial.” (Gestor 2)

Sendo assim, apresenta-se a seguinte proposição:

Proposição 1: As demandas dos funcionários envolvendo salários e recompensas ainda é assunto minimamente debatido, devendo o funcionário tomar a iniciativa da conversa e não o contrário. E ainda, não foi encontrada evidências de ações relacionadas a Justiça Distributiva, nem para os grupos minorizados, nem para os demais funcionários.

4.1.2 Sobre Relações de Trabalho (Justiça Interacional)

De modo geral, os gestores acreditam que as relações de trabalho são boas entre os empregados e entre os gestores e os empregados, mas reconhecem que conflitos existem. Relataram algumas ações e eventos que realizam para melhoria de clima de trabalho, mas não se percebe uma política efetiva voltada para esse tema. Além disso, não se encontrou nenhuma ação ou evento voltado especificadamente para a diversidade.

“O clima de trabalho é ótimo, gerencio poucos problemas entre as pessoas aqui”. (Gestor 2)

“O trabalho na área comercial sempre tem muitos conflitos, estou sempre apaziguando alguma situação”. (Gestora 3)

“Aqui na empresa faço questão de celebrar os aniversariantes do mês e

reconhecer o atingimento de metas”.
(Gestora 6)

“Já presenciei gozações com um funcionário porque era gordo, mas ele é querido aqui, é só brincadeira mesmo. O clima é ótimo.” (Gestor 1)

“Não fazemos nenhuma ação voltado exclusivamente para as minorias.”
(Gestor 4)

Os gestores pesquisados reconhecem que não tem processos formais voltados para as relações de trabalho. A pesquisa de clima não é realizada formalmente em nenhuma das 6 entrevistadas, mas eles afirmam que “sentem” o clima da equipe. A avaliação de desempenho tem caráter formal quando do atingimento das metas, mas apenas três empresas remuneraram o alcance das metas individuais, especialmente aquelas com equipes de vendas próprias.

Proposição 2: A falta de processos formais replica comportamentos organizacionais ao longo do tempo, não refletindo nenhuma melhoria nas relações com a diversidade.

4.1.3 Sobre Procedimentos e Processos de Trabalho (Justiça Processual)

Em relação a ações e eventos sobre processos de trabalho, o canal de comunicação é o e-mail. Todos os gestores se declaram abertos para receberem as demandas dos empregados, mas percebe-se que precisam ser demandados, em sua maioria. As dificuldades nos processos de trabalho são relatadas em algumas reuniões gerenciais e decisões são tomadas de forma democrática, mas percebe-se que as mudanças processuais nem sempre são comunicadas para a toda a equipe. São perceptíveis nas entrevistas falhas na comunicação organizacional.

“O atingimento de metas que valorizo é da loja toda. Se um vendedor bate meta e a loja não, não tem o que valorizar. O desempenho tem que ser

coletivo. Mas acompanho as metas dos vendedores, aqueles que ficam sempre em último lugar, preciso dispensar rápido para não contaminar a equipe.” (Gestora 6)

“Nunca medi o clima da empresa, não precisa, somos uma família.” (Gestor 5)

“Me considero um gerente muito presente na equipe, qualquer demanda estou por perto, todos tem meu celular e meu e-mail.” (Gestor 2)

“A fábrica é muito organizada, o sistema de gestão é muito bom e ajuda muito no dia a dia. Quando acontece alguma mudança enviamos e-mails e a comunicação chega para todos.” (Gestor 4)

“Na fábrica nos deparamos com algumas situações de bullying entre os funcionários, mas precisei intervir apenas uma vez, nesses 4 anos de direção da fábrica (Gestor 4).

Proposição 3: O bom clima de trabalho relatado pelos gestores pode estar encobrindo dificuldades operacionais nos processos de trabalho. Além disso, não há evidências de procedimentos e processos voltados para a diversidade.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho se propôs investigar, na forma qualitativa, a justiça organizacional com ênfase na diversidade, procurando apreender as ações e eventos desenvolvidos por gestores considerados de grupos minorizados que estimulam a gestão da diversidade nas organizações em que atuam.

Do ponto de vista teórico, o estudo fundamentou-se nas três dimensões da justiça organizacional: a distributiva, processual e interpessoal. O estudo considerou o ponto de vista do gestor, como agente ativo na tomada de decisões.

Ao considerar a dimensão da Justiça Distributiva investigou-se ações e eventos ligados a salários e recompensas desenvolvidos por gestores. As comparações com estudos anteriores sobre Justiça Distributiva focalizaram a visão do empregado, dentre elas, a teoria da Troca Social (CROPANZANO E MITCHELL, 1998) que supõe que os funcionários se relacionam com base nas suas entradas (como tempo e esforço pessoal) e suas saídas (como salários e promoções) e ao comparar-se com outro indivíduo, estabelece as suas noções de justiça ou injustiça organizacional.

Portanto, na primeira proposição - **as demandas dos funcionários envolvendo salários e recompensas ainda é assunto minimamente debatido, devendo o funcionário tomar a iniciativa da conversa e não o contrário** - deve-se considerar que a iniciativa do funcionário tratar do assunto salário junto ao chefe envolvem medos relativos ao difícil mercado de trabalho o que pode ser um empecilho para tal iniciativa. Os relatos coletados indicam que o gestor dificilmente toca no assunto salário, com exceção do Gestor 2 que aproveita o momento do fim de ano para dar feedback e investigar a satisfação salarial. Além disso, não se percebeu procedimentos padronizados e/ou políticas de recursos humanos claras ligadas a cargos e salários, nem para os trabalhadores comuns e nem para os grupos ligados a diversidade, foco desta pesquisa. A primeira proposição, de certa forma está ligada a segunda e a terceira, em que trata de relações e processos de trabalho.

A segunda proposição - **a falta de processos formais replica comportamentos organizacionais ao longo do tempo, não refletindo nenhuma melhoria nas relações com a diversidade** - demonstra uma prática das empresas exatamente o contrário do que trata o modelo proposto por Fujimoto et. al. (2013), em que a tomada de decisão

proativa e contínua orientada para diversidade geram ações e eventos direcionadas para a diversidade no trabalho por meio de processos de justiça distributiva, processual e interacional, e como consequência, os autores reconhecem que há efeitos positivos nas pessoas e nas relações de trabalho aumentando a confiança, reduzindo a ansiedade e melhorando a percepção dos processos de apoio e inclusão. Pelo contrário, a coleta de informações junto aos gestores entrevistados evidenciou que faltam processos formais de comunicação de mão dupla que afetam diretamente as relações de trabalho e a dimensão da Justiça Interacional, demonstrando que não houve melhoria, nem em ações, nem em eventos voltados para diversidade e relações de trabalho.

Finalmente, a terceira proposição - **o bom clima de trabalho relatado pelos gestores pode estar encobrendo dificuldades operacionais nos processos de trabalho** - apoiando-se nas entrevistas realizadas com os gestores relacionadas a dimensão da Justiça Processual que trata de procedimentos e processos de trabalho fica evidenciado que a falta de padrão nos canais de comunicação, feedback e melhorias nos processos de trabalho podem estar gerar inseguranças por parte dos funcionários pelo reduzido canal de comunicação. Além disso, o pré-julgamento feito pelo gestor que o clima de trabalho é bom de modo geral, parece que o acomoda na posição, não estabelecendo ações e nem eventos que acolham a diversidade nas organizações ampliando as oportunidades de aprendizado organizacional.

5 CONCLUSÕES

Com base nas respostas dos 6 gestores entrevistados exclusivamente para esta pesquisa, chega-se à conclusão de que não há gerenciamento identificado

com ações voltados para a diversidade. Fazendo cair por terra, neste estudo, a hipótese de que gestores categorizados nos grupos minorizados pudessem desenvolver políticas, ações e eventos voltados para a promoção e a ampliação da justiça organizacional para a diversidade nas suas organizações.

As evidências empíricas parecem apontar que os gestores que são categorizados como minorizados, seguem o padrão cultural e econômico clássico de máxima produtividade e alcance de resultados, sem estabelecer diretrizes para aprimorar a justiça organizacional voltada para a diversidade.

Os resultados obtidos nessa pesquisa são suficientes para indicar tendência do comportamento dos gestores voltados para as tarefas e trabalho e não para as relações humanas e diversidades. Mesmo diante da oportunidade de desenvolver ações e eventos que estimulam a gestão da diversidade nas organizações e não o fazem, ou pelo menos, não evidenciaram nas entrevistas. De modo geral, considera-se que o estudo atingiu o objetivo proposto de responder se os profissionais em cargo de liderança categorizados em grupos minorizados influenciam a organização para uma gestão mais eficaz da diversidade em prol da ampliação da equidade organizacional.

O presente estudo traz contribuições importantes para academia, organizações e sociedade. Para a academia, é válido por ser um dos poucos estudos no Brasil que considera temática Justiça Organizacional para Diversidade, evidenciando a necessidade de se realizar novas pesquisas ampliando a profundidade e a abrangência da amostra, bem como a possibilidade de desenvolvimento de uma medida quantitativa de justiça organizacional para a diversidade.

No aspecto empresarial, procurou-se levar aos gestores das organizações, considerados de grupos diversos ou não, à

reflexão sobre equidade e justiça nas ações do dia a dia empresarial, visto que um percentual imenso da população é considerado “minoría”, tais como, negros, mulheres, grupos LGBTQIA+, crenças e culturas diversas, bem como idade e deficiências físicas. Além disso, o estudo serve para reforçar o que HANASHIRO (2004) apurou em pesquisa, os benefícios e vantagens de uma boa gestão da diversidade para as empresas com equipes multiculturais, dentre eles, fomenta criatividade e inovação, desenvolve a flexibilidade organizacional, incrementa a competitividade, amplia a inteligência cultural, valoriza a marca, fortalece o desempenho financeiro, menor risco de ações trabalhistas, menor rotatividade de funcionários e aumento da satisfação no trabalho.

Para a sociedade, a pesquisa visa levar ao conhecimento de que o papel dos líderes é relevante para a construção de uma nação mais justa e a importância de se trabalhar justiça e respeito contribuindo para uma nação mais próspera e feliz, incluindo a diversidade e ampliação da equidade nas organizações com maior ênfase.

Este estudo apresentou algumas limitações que merecem destaque, tais como o tamanho da amostra e a profundidade da abordagem e que podem oportunizar sugestões para pesquisas futuras. Diante do caráter qualitativo do estudo, não há de conceber generalização dos resultados, considerando o reduzido número de entrevistas realizadas e a pequena área de abrangência da pesquisa. É oportuno novas pesquisas ampliando o número de entrevistados, bem como a possibilidade de desenvolvimento de uma medida quantitativa de justiça organizacional para a diversidade.

Por fim, espera-se que este artigo contribua para o amadurecimento teórico-empírico de um tema tão atual e emergente na Administração de Empresas.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. **Advances in experimental social psychology**, v. 2, p. 267-299, 1965.
- AZAR, Adel; DARVISHI, Zahra Alipour. Development and validation of a measure of justice perception in the frame of Fairness theory–Fuzzy approach. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 6, p. 7364-7372, 2011.
- BAGNO, Marcos. Política Linguística. Parábola Editorial, 2017. Disponível em <<https://www.parabolablog.com.br/index.php/blogs/politica-linguistica-1>>. Acesso em 05 de novembro de 2011.
- BERCOVITCH, Jacob. Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis. **Hong Kong Journal of Public Administration**, v. 5, n. 2, p. 104-123, 1983.
- BIES, R.; MOAG, R. Interactional justice: Communication criteria of fairness in: RJ Lewicki, BH Sheppard, MH Bazerman (eds.) **Research on negotiations in organizations** (pp. 43-55). 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- CHO, Jeewon; DANSEREAU, Fred. Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 409-421, 2010.
- CHOW, Rosalind; PHILLIPS, Tayllor; LOWERY, Brian e UNZUENTA, Miguel. Derrube a resistência à equidade racial. MIT Sloan Management Review Brasil, nº 8, p.26 a 31, agosto/setembro, 2021.
- COLQUITT, Jason A. et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. 2001.
- CROPANZANO, Russell; BARON, Robert A. Injustice and organizational conflict: The moderating effect of power restoration. **International Journal of Conflict Management**, v. 2, n. 1, p. 5-26, 1991.
- CROPANZANO, Russell; JAMES, Keith; KONOVSKY, Mary A. Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, n. 6, p. 595-606, 1993.
- CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of management**, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.
- CROSS, Rob; CROSS, Connor e OAKES, Kevin. Relacionamentos criam cultura inclusiva. MIT Sloan Management Review Brasil, nº 8, p.32 a 36, agosto/setembro, 2021.
- DE FREITAS, Maria Ester. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 3, 2016.
- DEUTSCH, Morton. Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. **Journal of Social issues**, v. 31, n. 3, p. 137-149, 1975.
- DOLAN, Paul et al. It ain't what you do, it's the way that you do it: Characteristics of procedural justice and their importance in social decision-making. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 64, n. 1, p. 157-170, 2007.
- FATH, Sean; LARRICK, Richard; SOLL, Jack e ZHU, Susan. Fechar os olhos ajuda a enxergar com clareza. MIT Sloan Management Review Brasil, nº 8, p.38 a 44, agosto/setembro, 2021.
- FERNANDES, André Cabrita Montes. As percepções de justiça organizacional como fator relevante nas organizações: hierarquização de alguns fatores das suas dimensões e sua relação com a motivação. 2015. **Tese de Doutorado**.
- FERREIRA, Ricardo Alexino. A formação do jornalista na abordagem dos fenômenos da diversidade e dos grupos minorizados: uma perspectiva didático-pedagógica da educomunicação e da etnomidialogia. **Revista Extraprensa**, v. 3, n. 3, p. 321-344, 2010.

- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa. 8.ed. rev. Atual. Curitiba: Editora Positivo, 2019.
- FOLGER, Robert G. (Ed.). **The sense of injustice: Social psychological perspectives.** Springer Science & Business Media, 2012.
- FOLGER, Robert G.; CROPANZANO, Russell. **Organizational justice and human resource management.** Sage, 1998.
- FUJIMOTO, Yuka; HÄRTEL, Charmine EJ; AZMAT, Fara. Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. **Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 1, p. 148-166, 2013.
- GILLILAND, Stephen. The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 4, p. 271-281, 2008.
- GIRAUD, Françoise; LANGEVIN, Pascal; MENDOZA, Carla. Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 1, p. 32-44, 2008.
- GOMES DE JESUS, Renata; OKAZAKI ROWE, Diva Ester. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, 2015.
- GREENBERG, Jerald. A taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management review**, v. 12, n. 1, p. 9-22, 1987.
- HAM, Jaap; VAN DEN BOS, Kees. On justice knowledge activation: evidence for spontaneous activation of social justice inferences. **Social Justice Research**, v. 24, n. 1, p. 43-65, 2011.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori et al. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. **São Paulo: Saraiva**, 2007.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; DE CARVALHO, Sueli Galego. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.
- HUIMIN, Gu; RYAN, Chris. Ethics and corporate social responsibility—An analysis of the views of Chinese hotel managers. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 4, p. 875-885, 2011.
- LEE, Yueh-Ting et al. A cross-cultural investigation of beliefs about justice in China, USA and South Africa. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 4, p. 511-521, 2011.
- LEVENTHAL, Gerald S. The distribution of rewards and resources in groups and organizations. **Advances in experimental social psychology**, v. 9, p. 91-131, 1976.
- LEVENTHAL, Gerald S. What should be done with equity theory?. In: **Social exchange.** Springer US, 1980. p. 27-55.
- MACHADO, J. A diversidade cultural e o enfrentamento das desigualdades. In: BARROS, J. M.; KAUARK, G. (Org.). **Diversidade cultural e desigualdade de trocas: participação, comércio e comunicação.** São Paulo: Itaú Cultural, 2011.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing uma Orientação Aplicada.** Porto Alegre. Bookman, 4. ed., 2006
- MENDONÇA, H. et al. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos Saúde e Vida**, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.
- PATEL, Charmi; BUDHWAR, Pawan; VARMA, Arup. Overall justice, work group identification and work outcomes: Test of moderated mediation process. **Journal of World Business**, v. 47, n. 2, p. 213-222, 2012.
- QUEIROZ, A.; ÁLVARES, I.; MOREIRA, D. Gestão da diversidade cultural, estratégia e vantagem competitiva: um estudo de caso no Brasil. **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, v. 2, 2005.

ROBERSON, Quinetta M.; WILLIAMSON, Ian O. Justice in self-managing teams: The role of social networks in the emergence of procedural justice climates. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 685-701, 2012.

SIEGER, Philipp; BERNHARD, Fabian; FREY, Urs. Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, n. 2, p. 78-89, 2011.

TEPPER, Bennett J. Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 197-215, 2001.

VAN DIJKE, Marius et al. When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 117, n. 2, p. 235-248, 2012.

VERMUNT, Riel et al. Stress and justice in organizations: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. **Justice in the workplace: From theory to practice**, v. 2, p. 27-48, 2001.

ZOHAR, Dov. The justice perspective of job stress. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, n. 5, p. 487-495, 1995.