



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL NAS PERCEÇÕES DE  
JUSTIÇA: UMA META-ANÁLISE QUALITATIVA**

Ana Cláudia Barreto

Católico Porto Business School  
Porto  
Outubro de 2024





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL NAS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA:  
UMA META-ANÁLISE QUALITATIVA**

TRABALHO FINAL NA MODALIDADE DE DISSERTAÇÃO

APRESENTADO À UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Por:

**Ana Cláudia Barreto**

Sob a orientação de

Professora Doutora Carla Martins e  
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católico Porto Business School

Porto

Outubro de 2024



## **RESUMO**

O tema apresentado tem como base a questão de investigação “De que forma a comunicação organizacional contribui para as percepções de justiça dos trabalhadores?”. Este trabalho de investigação demonstra como a comunicação organizacional influencia as percepções de justiça dos trabalhadores, especialmente em contextos de incerteza. Os trabalhadores procuram garantias, além do trabalho convencional, valorizando uma comunicação mais próxima, para a sua saúde, segurança e bem-estar. O foco centra-se nas dimensões da justiça procedimental ou processual e interacional, mostrando como a comunicação dos processos pode ser percebida como injusta. Assim sendo, não é simples e não é fácil compreender percepções, cujo impacto se pode refletir nos comportamentos. A investigação usa a meta-análise qualitativa – um método de investigação que visa sintetizar e analisar resultados de diversos estudos, identificando temas recorrentes e padrões, com vista a uma compreensão mais profunda e abrangente de um fenómeno. Novas aprendizagens são partilhadas com o leitor, como a de que os trabalhadores desejam uma comunicação mais próxima, frequente, transparente e com qualidade, que aumenta a segurança, satisfação e identificação com a organização, além da aceitação da mudança, manifestando apoio à organização.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação Organizacional; Percepções de Justiça; Justiça Organizacional; Gestão de Recursos Humanos



## **ABSTRACT**

The presented theme is based on the research question, “How does organizational communication contribute to workers’ perceptions of justice?”. This research demonstrates how organizational communication influences workers’ perceptions of justice, especially in uncertain contexts. Workers seek guarantees beyond conventional work, valuing closer communication for their health, safety, and well-being. The focus is on the dimensions of procedural and interactional justice, showing how the communication of processes can be perceived as unjust. Thus, it is neither simple nor easy to understand perceptions whose impact can reflect in behaviors. The research uses qualitative meta-analysis – a research method that aims to synthesize and analyze the results of various studies, identifying recurring themes and patterns, with the goal of achieving a deeper and more comprehensive understanding of a phenomenon. New insights are shared with the reader, such as that workers desire closer, more frequent, transparent, and quality communication, which increases security, satisfaction, and identification with the organization, as well as acceptance of change, manifesting support for the organization.

## **KEYWORDS**

Organizational Communication; Justice Perceptions; Organizational Justice; Human Resources Management

**Número de palavras:** 16.868



# ÍNDICE

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	7
KEYWORDS.....	7
ÍNDICE.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
ÍNDICE DE TABELAS.....	13
INTRODUÇÃO.....	15
ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	19
1. Justiça Organizacional.....	19
2. Comunicação Organizacional.....	21
3. A relação da justiça e da comunicação nas organizações.....	25
METODOLOGIA.....	27
1. Protocolo de investigação.....	29
1.1. Questão de investigação e palavras-chave.....	29
1.2. Critérios de inclusão e de exclusão.....	30
1.3. Análise de conteúdo.....	33
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	41
1. Comunicação Organizacional.....	49
1.1. Qualidade da Informação.....	49
1.2. Fontes de informação.....	50
1.3. Abertura e Frequência da Comunicação.....	52
1.4. Transparência da Comunicação.....	54
2. Justiça Organizacional.....	57
2.1 Perceções de Justiça Processual.....	57
2.2 Perceções de Justiça Interacional.....	59
2.3. Perceções de Justiça Distributiva.....	60
3. Atitudes face ao trabalho.....	61
3.1. Relações de Trabalho.....	61
3.2. Identificação Organizacional.....	62

3.3. Satisfação no Trabalho.....	63
3.4. Turnover .....	64
3.5. Reação à Mudança Organizacional.....	65
CONCLUSÃO .....	67
BIBLIOGRAFIA .....	71
APÊNDICE 1 .....	85

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA .....	32
--	----



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Número de artigos encontrados na primeira pesquisa .....	30
Tabela 2 - Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa .....	35
Tabela 3 - Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação dos excertos exemplificativos.....	42



# INTRODUÇÃO

A comunicação saudável nas organizações é um desafio constante. Por oposição, a comunicação que não é saudável pode tornar-se um problema que, frequentemente, atrasa a transmissão rápida e eficiente de mensagens consideradas importantes no dia a dia de uma organização. Uma comunicação eficiente é fundamental para o sucesso de uma organização. Pelo contrário, uma comunicação ineficaz pode causar atrasos e problemas contínuos, atendendo que o mundo do trabalho, hoje, é vivido com muita velocidade e rapidez. Com efeito, a promoção do pensamento e espírito críticos nas organizações é determinante, sob pena de se permitir que decisões injustas (Colquitt, 2001) sejam tomadas e, assim, prejudiquem os trabalhadores. Surge, aqui, um conflito que coloca em risco a justiça nas organizações, se não for constantemente incentivado um clima organizacional justo e harmonioso (Rego, 2002). No entanto, a realidade é que a dificuldade de comunicar uma mensagem, com verdade e transparência aos trabalhadores pode resultar em políticas de Gestão de Recursos Humanos injustas. Isto levanta várias discussões e, por consequência, dilemas ao nível das relações no trabalho, da segurança e do bem-estar dos trabalhadores, o que pode culminar em injustiças, através dos seus comportamentos negativos, conforme um acontecimento injusto. Além disto, o fator produtividade para as organizações pode ser afetado. A literatura tem vindo a evidenciar que a comunicação organizacional é a chave, não só para colmatar injustiças, como também permitir que um ambiente justo seja mantido no seio das organizações.

Com base na pesquisa exploratória realizada sobre o tema da justiça organizacional, é possível perceber que a literatura tem procurado incentivar o debate sobre relações e interações entre trabalhadores com funções diferentes. O que se procura encontrar e, posteriormente, implementar são formas de promover a justiça nas organizações, na sua vida diária, sabendo que, aqui, a

área da Gestão de Recursos Humanos é imprescindível, facilitando a adesão dos trabalhadores a novas mudanças. Assim sendo, a partir da literatura, o objetivo a cumprir com a realização do presente trabalho de investigação é dar resposta à seguinte questão de investigação:

*De que forma a comunicação organizacional contribui para as perceções de justiça dos trabalhadores?*

Pretende-se que a resposta a esta problemática de investigação se reflita, tanto no dia a dia dos departamentos de Recursos Humanos, como no dos restantes trabalhadores, procurando perceber se num determinado contexto organizacional, a forma de comunicar e o seu reflexo nas perceções de justiça contribui para um ambiente mais justo para a organização. Se se verificar que há formas de comunicar que se afiguram injustas para os trabalhadores, contribuindo para um ambiente menos justo no trabalho, será necessário redefinir a estratégia usada, de forma a tornar eficaz a comunicação nas organizações.

Para cumprir o objetivo deste trabalho de investigação, a meta-análise qualitativa é o método usado. É um método que possibilita concretizar uma análise comparativa do tema, objeto de estudo, desde que foram publicadas as primeiras investigações até aos dias de hoje. O presente trabalho está estruturado em três partes. A primeira refere-se ao contexto teórico, a segunda, à definição e explicação do método e a terceira, à apresentação e discussão de resultados. No contexto teórico, são apresentados os principais conceitos integrados na questão de investigação. No método, primeiramente, são apresentados os fundamentos para a escolha da meta-análise qualitativa e depois, é feita uma descrição e explicação dos procedimentos metodológicos

usados, nomeadamente como foi obtida a amostra de artigos da meta-análise qualitativa. Na apresentação e discussão de resultados, as ideias mais debatidas pelos investigadores no âmbito do tema em estudo são apresentadas. Os resultados surgem de uma leitura atenta dos artigos com origem na amostra da meta-análise, sabendo que o objetivo final é dar resposta à questão de investigação.

O objetivo deste trabalho prende-se, essencialmente, com uma aprendizagem aprofundada sobre relações sociais, observando a relação da justiça com comunicação, mas também com a cultura. O modo como crenças, comportamentos e valores se impõem nas relações entre os trabalhadores, em resultado da comunicação uns com os outros («Assessing the value of pursuing a lean culture», 2019). A forma como são construídos os comportamentos em função do que é justo ou injusto pode influenciar perceções de justiça (Greenberg, 2001). Indivíduos que possam usar a voz para comunicar o que é justo ou injusto num processo torna evidente uma cultura de abertura ao diálogo, fundamental para a melhoria na justiça dos processos. Por exemplo, do ponto de vista legal, os procedimentos na realidade de cidadãos americanos e cidadãos da Europa continental relativamente à importância do poder da voz. Por um lado, o poder de escolher um advogado e as provas usadas na defesa no sistema americano. Por outro lado, a falta de escolha pelo exercício do controlo de juízes sobre os processos no sistema europeu. Efetivamente, a possibilidade dada aos indivíduos escolher, em liberdade, a forma como percecionam a justiça tem na sua base uma maior responsabilidade assumida em função ou não do uso da voz (Greenberg, 2001).

Esta perspetiva vai ao encontro da definição de justiça interacional proposta por Colquitt (2001), através do uso da voz para justificar uma decisão, dando feedback aos trabalhadores, além da sinceridade na comunicação e do tratamento cortês e com civilidade. Características como a justificação, a

veracidade, o respeito e o decoro tem sido relacionadas com expectativas de tratamento interpessoal como, por exemplo, no momento do recrutamento de um trabalhador (Colquitt, 2001).

# ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1. Justiça Organizacional

A justiça nas organizações é um tema amplamente discutido na literatura e continua a ser relevante, porque a percepção de justiça ou de injustiça trazem consequências para a vida dos trabalhadores. A justiça nas organizações envolve um conjunto de valores, normas, processos, resultados, decisões e políticas na área da Gestão de Recursos Humanos, que levam os trabalhadores a reações, em resultado das percepções de justiça baseadas nas suas realidades (Greenberg, 2001). Os indivíduos são livres para julgar criticamente uma decisão devido às consequências socioemocionais e económicas das suas realidades (Colquitt, 2001). A cultura (normas e valores) onde os trabalhadores estão inseridos e as regras que devem cumprir influenciam diretamente a formulação de percepções de justiça (Greenberg, 2001). A justiça é subjetiva quando interpretada de maneira única por cada pessoa (Cropanzano & Greenberg, 1997). No âmbito da justiça organizacional, os indivíduos julgam a justiça, quer com base nos resultados (a forma como são afetados), quer com base nos processos (a forma como os resultados são alcançados). Assim, a literatura identifica várias dimensões da justiça organizacional. A justiça processual, a justiça distributiva, a justiça interacional, que trata a justiça interpessoal e a justiça informacional. Estas dimensões de justiça podem ser relacionadas com a comunicação organizacional, que pode ser determinante, para que os trabalhadores formulem percepções de justiça sobre as suas organizações.

A justiça processual entende-se como justiça nos processos de tomada de decisão e é caracterizada pela abertura à voz e à opinião, imparcialidade, precisão e consistência (Leventhal, 1980; Thibaut e Walker, 1975 citados em

Colquitt et al., 2013). Os autores consideram estes elementos decisivos nos processos das organizações. Por exemplo, a vontade de cumprir regras (Colquitt, 2001) é influenciada pela percepção de justiça de um indivíduo sobre um processo, percebendo se foi justo ou injusto. Por outro lado, a justiça distributiva é a justiça dos resultados (Adams, 1965; Colquitt et al., 2013; Leventhal, 1976), incluindo percepções de justiça sobre aumentos salariais ou promoções no trabalho (Colquitt, 2001). A verdade é que os trabalhadores procuram compreender se o resultado foi justo ou injusto. A justiça informacional envolve a transparência nas explicações das decisões (Bies & Moag, 1986 citados em Colquitt et al., 2013). A justiça interpessoal, segundo Greenberg (1993a, citado em Colquitt et al., 2013), refere-se ao tratamento digno e respeitoso dos trabalhadores, destacando-se a rapidez e a clareza no feedback sobre decisões tomadas (Folger & Bies, 1989). A justiça interacional tem que ver com a forma digna e com o respeito que os trabalhadores são tratados (Cropanzano & Greenberg, 1997), como no caso de uma entrevista de recrutamento conduzida de maneira educada, em vez de rude (Colquitt, 2001). A literatura não é inequívoca quando se procuram compreender os benefícios da justiça e as consequências negativas da injustiça (Colquitt et al., 2013). A identidade ou personalidade dos indivíduos influencia a forma como compreendem percepções de injustiça (Cohen-Charash & Byrne, 2008), gerando reações emocionais diferentes. Porém, a literatura, Cohen-Charash e Byrne (2008), as reações afetivas e emocionais a um resultado desfavorável são influenciadas pelas percepções de justiça processual. Quando trabalhadores sabem que um deles foi tratado de forma justa, os indivíduos tendem a perdoar mais facilmente um decisor. Para além disso, sentimentos como amargura, ressentimento e raiva são mais intensos quando a justiça interacional é baixa. A sensibilidade perante um resultado desfavorável pode, por outro lado, gerar sentimentos positivos.

## 2. Comunicação Organizacional

A comunicação nas organizações faz parte do cotidiano e da natureza das relações humanas permitindo o desenvolvimento de relações sociais. A definição das relações de comunicação entre as partes no contexto de uma organização constitui-se como comunicação organizacional (Johnson, 1992 citado em Uddin et al., 2011). Assim sendo, a comunicação não pode ser dissociada da cultura organizacional. De acordo com Daymon (2007), comunicação, cultura e organização do trabalho são inseparáveis. O autor define a comunicação como um conjunto de mensagens transferidas de emissores para recetores, por meio de canais ou redes de relacionamento. A comunicação nas organizações é, assim, complexa, difícil de medir e não estática, por ser um processo contínuo (Roberts et al., 1974). Daymon (2007) considera que os membros de uma organização compreendem, não só as mensagens que enviam, como também as que recebem, porque conhecem a cultura organizacional, que serve como guia orientador da organização. A comunicação nas organizações pode ser muito complexa, devido às diferenças individuais na percepção e transmissão das mensagens, porque as personalidades não são iguais e, por isso, a comunicação organizacional pode ter várias formas.

A comunicação organizacional possui várias dimensões, podendo ser oral ou escrita, vertical ou horizontal ou formar redes de comunicação. A comunicação oral envolve a transmissão de informações de uma pessoa para outra, por meio da voz ou linguagem gestual, enquanto a comunicação escrita é transmitida a uma ou mais pessoas, através de um texto produzido ou de um comentário a uma imagem, por exemplo. A comunicação escrita desempenha um papel fundamental nas relações entre trabalhador e empregador, conforme a legislação laboral. Por exemplo, no artigo 344º do Código do Trabalho – CT

(2009), se um trabalhador deseja terminar o seu contrato de trabalho, deve comunicar essa intenção de vontade, por escrito, com oito dias de antecedência. Por isso, a comunicação, de modo geral, mas a comunicação escrita, de modo particular, é essencial na legislação do trabalho. A sua influência é inegável, quer para a vida dos trabalhadores, quer para o trabalho diário dos Recursos Humanos.

A comunicação vertical refere-se ao fluxo de informações entre superiores hierárquicos e subordinados e vice-versa. A comunicação horizontal ocorre entre trabalhadores da mesma posição hierárquica. De acordo com Porterfield (1974), a troca e partilha de informações vertical e horizontal promove a aprendizagem entre os indivíduos. Perante estas formas de comunicação, observou-se que, para um subordinado, o fluxo de comunicação vertical pode estar inversamente associado à sua ambição, estando isto dependente de uma mensagem eficaz. Isto é, para que um subordinado compreenda a mensagem, a interação com o superior hierárquico tem na base a ambição de compreendê-la. Com efeito, os trabalhadores desejam receber informações simples e da maneira mais acessível. Contudo, as necessidades de comunicação dos trabalhadores nem sempre são prioridade para os gestores (Bateman & Miller, 1981). Os autores sugerem que as necessidades dos trabalhadores devem ser atendidas, por meio de mensagens adequadas, independentemente do seu conteúdo. Mensagens que incluem símbolos, imagens, conhecimento, informação ou dados formam redes de comunicação e tudo o que flui entre um ponto de partida e um ponto de chegada é considerado mensagem (Uddin et al., 2011).

Além disto, a literatura recente tem vindo a destacar o conceito da comunicação interna, componente da comunicação organizacional. A comunicação interna centra-se nas relações internas e a comunicação organizacional, além disto, inclui as relações externas da organização. A

comunicação interna não é um conceito simples de definir. Isto porque pode ter várias definições, de acordo com o contexto. Segundo Duarte e Silva (2023), a comunicação interna refere-se às interações entre *stakeholders* nas organizações, incluindo, ainda, a comunicação formal e as conversas informais (Welch & Jackson, 2007). A comunicação interna, que tem sido estudada nas áreas dos recursos humanos e das relações públicas (Jiang & Shen, 2023) deve ser transparente. A transparência consiste em partilhar informações verdadeiras e confiáveis com os trabalhadores para encorajar a sua participação. As organizações podem ser transparentes, mesmo sem divulgar todas as informações, desde que estas sejam verdadeiras. Por exemplo, no âmbito do estudo da transparência e comportamento dos trabalhadores, observa-se a forma como a liderança e a transparência influenciam a comunicação nas organizações, incentivando relações interpessoais no local de trabalho (Jiang & Shen, 2023).



### **3. A relação da justiça e da comunicação nas organizações**

A literatura não apresenta, de forma clara, a relação entre a justiça e a comunicação organizacionais. Contudo, determinados fatores destacam a conexão entre estes dois conceitos. A comunicação influencia a cooperação e a organização entre os indivíduos (Kreps, 1990), criando abertura para que os trabalhadores partilhem as suas perceções de justiça. Em concreto, a comunicação, dada a sua natureza contínua, é complexa e inseparável da realidade organizacional (Ruão, 1999). Deste modo, todas as formas de comunicação, como a linguagem gestual ou a voz são consideradas para poder reivindicar direitos ou denunciar injustiças. Cohen-Charash e Byrne (2008) indicam que a expressão vocal influencia o humor e as emoções dos indivíduos. No entanto, quando a comunicação vem da gestão, os trabalhadores são considerados recetores passivos, porque podem ter reações emocionais bastante fortes tendo em conta a perceção da comunicação (Daymon, 2007). Recordando, a justiça interacional aborda a forma digna e o tratamento, com respeito, que deve assistir aos trabalhadores. Torna-se responsabilidade da gestão considerar pontos de vista, dar feedback oportuno, justificar decisões, com sinceridade e tratar os trabalhadores com cortesia e civilidade (Colquitt, 2001; Folger & Bies, 1989). Por isso, a honestidade na comunicação de uma decisão é fundamental na relação com os outros, porque este comportamento ético influencia as perceções de justiça processual (Folger & Bies, 1989; Tyler, 1988). Torna-se evidente a importância de “ser verdadeiro na comunicação” (Folger & Bies, 1989, p. 84), porque falar com verdade, transmitindo-se uma comunicação, influencia os trabalhadores quando estes formulam perceções de justiça no ambiente de trabalho.

Paralelamente, não deixa de ser importante que as organizações se orientem para resultados, visando a produtividade. No entanto, esses

resultados podem comprometer a justiça. Deste modo, incentivar a confiança entre os trabalhadores promove interações positivas e fortalece um ciclo de confiança nas organizações (Tzafrir et al., 2004). Relações saudáveis aumentam a confiança nas organizações. Segundo Greenberg (1996, citado em López-Cabarcos et al., 2015), o sentimento de tratamento justo entre os trabalhadores é fundamental, verificando-se sintonia entre estes e as organizações. Isto resulta numa maior satisfação, *engagement*, identificação e felicidade no trabalho (Cohen-Charash & Byrne, 2008). Segundo Jerusalem e Hausdorf (2007), a abertura na comunicação sobre a capacidade de desempenho dos trabalhadores tem vindo a influenciar as perceções de justiça processual. Uma comunicação aberta, também, influencia o desempenho dos trabalhadores. Estes desenvolvem e adequam as perceções de justiça, em função da realidade que vivem, quando recebem informações simples, baseadas no feedback diário sobre o seu potencial de desempenho. Assim, almejando obter uma visão mais sólida e abrangente sobre a relação entre a justiça e a comunicação organizacionais, o objetivo central deste trabalho é procurar dar resposta à questão de investigação

*“De que forma a comunicação organizacional contribui para as perceções de justiça dos trabalhadores?”.*

## METODOLOGIA

A meta-análise qualitativa foi o método escolhido para responder à questão de investigação “De que forma a comunicação organizacional contribui para as percepções de justiça dos trabalhadores?”. Como referem Clavel-Arroitia & Pennock-Speck (2023) e Timulak (2009), a meta-análise qualitativa baseia-se em estudos primários. “Uma meta-análise é a análise dos resultados de vários estudos independentes e oferece uma oportunidade de combinar os resultados de estudos comparáveis.” (Williamson & Whitehead, 2021, p. 86). Com efeito, o método possibilita a avaliação da investigação produzida acerca de um determinado tema a partir de um olhar mais abrangente, não sendo de excluir a produção de informação nova, passível, por exemplo, de aplicação nas organizações. Segundo Coleiro et al. (2023), a meta-análise qualitativa permite chegar a uma síntese das pesquisas qualitativas já publicadas, numa determinada área temática. Além disto, este método de investigação tem apenas de servir, quer o propósito do investigador, quer o propósito da investigação. O método mobiliza o raciocínio analítico e proporciona a análise detalhada orientada para a identificação de relações entre conceitos.

Enquanto método de investigação, a meta-análise qualitativa possui algumas particularidades. Como referem Pindek et al. (2017), a meta-análise qualitativa é uma revisão narrativa que explora, de forma exaustiva, as várias categorias inerentes a um tópico específico. Enquanto método de investigação qualitativa, a meta-análise obedece a um protocolo de investigação rigoroso e sistemático. Como acontece com toda a investigação qualitativa, a aplicação de protocolos de investigação exigentes visa assegurar a qualidade e a fiabilidade dos resultados (Thiri et al., 2022; Villamayor-Tomas & García-López, 2018). O protocolo inicia-se com a definição da questão de investigação e, de seguida, as palavras-chave que guiam a pesquisa bibliográfica nas bases de dados disponíveis. Uma das dificuldades ocorre precisamente durante a pesquisa de

fontes, dada a probabilidade de obtenção de um número elevado de artigos que é forçoso selecionar posteriormente. A seleção de artigos segue o conjunto de critérios de inclusão e de exclusão cuja definição permite, não apenas disciplinar a seleção, mas ajustar a informação ao objetivo do estudo (Clavel-Arroitia & Pennock-Speck, 2023). Um dos critérios de inclusão mais importantes, no caso da meta-análise qualitativa, é a retenção unicamente de artigos que abordam principal e explicitamente o tema que se procura estudar. Os critérios de inclusão e de exclusão clarificam, igualmente, o processo de seleção de artigos, assegurando o seu caráter sistemático e, por essa via, a qualidade metodológica.

# 1. Protocolo de investigação

## 1.1. Questão de investigação e palavras-chave

O primeiro procedimento foi a definição da questão de investigação que justifica o presente estudo: “De que forma a comunicação organizacional contribui para as perceções de justiça dos trabalhadores?”. Sendo assim, as palavras-chave, identificadas a partir de uma pesquisa exploratória foram as seguintes: *“organizational communication”*, *“justice perceptions”*, *“organizational justice”*, *“human resources management”*, *“HRM policies”* e *“HRM practices”*. As conjunções usadas foram “AND” e “OR”. “AND” usada para restringir os resultados, a fim de só serem obtidos das palavras-chave e “OR” usada para alargar resultados, mobilizando expressões alternativas. Por exemplo, “OR” para agregar a seguinte expressão de pesquisa *“organizational communication”*, *“organizational ethics”*, *“organizational and business communication”*, *“organizational socialization”* que pertencem ao mesmo tema. Depois “AND” para alargar a outra expressão. “OR” para agregar *“organizational justice”*, *“justice perceptions”*, *“perceptions of justice”*, *“fair process”*, *equity*, *“need for justice”*, *“justice at work”*, *“organizational justice theory”* e *“unethical behaviours”* que pertencem ao mesmo tema. Foram usadas da mesma forma para *“human resources management”*, *“HRM policies”* e *“HRM practices”*. Tal como a Tabela 1 documenta, a pesquisa recorreu às bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, ambas acessíveis, através da biblioteca da Universidade Católica Portuguesa.

**Tabela 1**

Número de artigos encontrados na primeira pesquisa

Primeira Pesquisa (realizada a 11 de outubro de 2023)	Bases de Dados	
	Web of Science	Scopus
<b>Expressão de pesquisa:</b> (“organizational communication” OR “organizational ethics” OR “organizational and business communication”) AND (“organizational justice” OR “justice perceptions” OR “perceptions of justice” OR “social justice” OR “fairness” OR “fair process” OR justice OR equity OR “need for justice” OR “justice and conflict” OR “justice at work” OR “organizational justice theory” OR “unethical behaviours”) AND (“human resources management” OR “HRM practices” OR “HRM policies”)	n=396	n=1167
N= 1563		

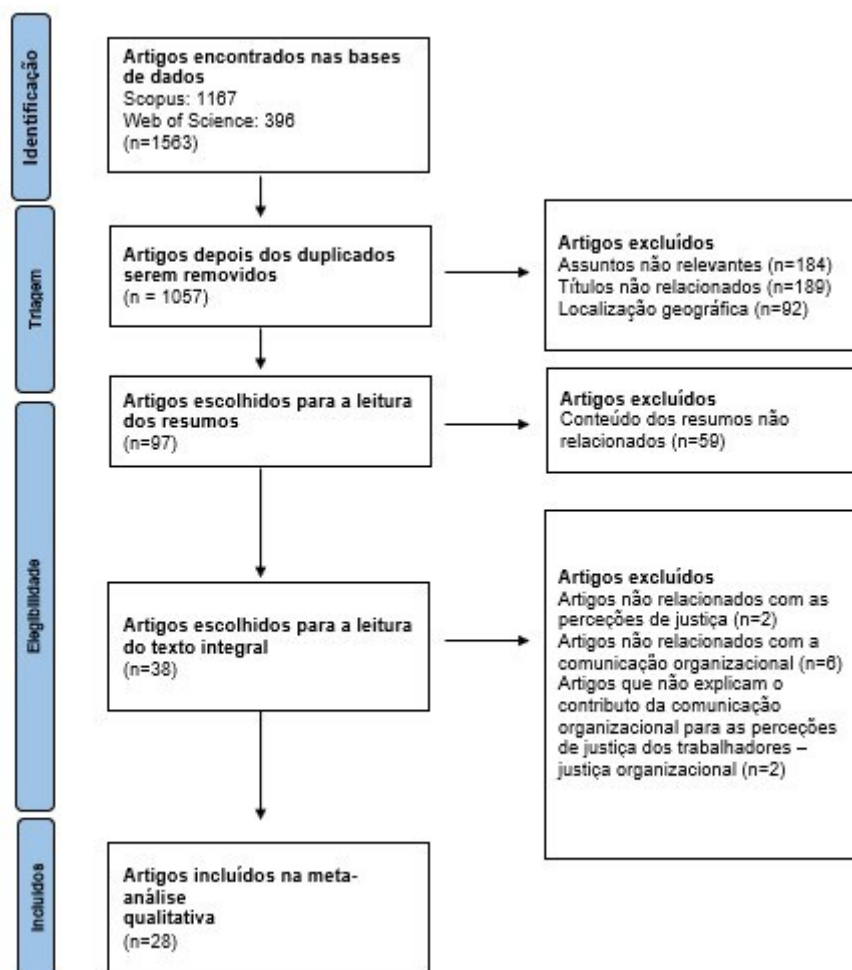
## 1.2. Critérios de inclusão e de exclusão

Os critérios de inclusão e de exclusão orientam a pesquisa e seleção dos artigos. A “literatura cinzenta”, os artigos de natureza quantitativa, as dissertações de mestrado, as teses de doutoramento e os relatórios de estágio foram os critérios de exclusão definidos para o presente estudo. Artigos publicados com revisão de pares, a localização geográfica dos estudos (União Europeia) e Estados Unidos da América, artigos publicados em língua inglesa e portuguesa entre 2018 e 2024, foram os critérios de inclusão a que a pesquisa e a seleção de artigos seguiram. A seleção eliminou os artigos duplicados e os que não correspondiam aos critérios, quer de inclusão, quer de exclusão. Restaram 1057 artigos para avaliar. Os títulos e o tema justificaram a exclusão de 189 títulos por não estarem relacionados com os temas em estudo e 92 por não respeitarem o critério da localização geográfica. Finalmente, dos restantes 97, foram eliminados 59 após a leitura do resumo, restando 38 artigos relacionados com o tema trabalhado e para leitura integral. No fim, depois de analisados os artigos que sobraram, a amostra da meta-análise qualitativa permitiu trabalhar um total de 28 artigos. A Figura 1 clarifica o processo de seleção dos artigos da presente meta-análise qualitativa.



Figura 1

Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA



Nota. Adaptação do Diagrama PRISMA. Disponível em <http://prisma-statement.org/documents/PRISMA%202020%20flow%20diagram%20EUROPEAN%20PORTUGUESE.pdf>

O diagrama prisma, representado pela Figura 1, discrimina as fases de seleção dos artigos. Clarifica, desse modo, o processo de seleção dos artigos e funciona, por isso, como um mecanismo de garantia de qualidade. Após a seleção dos artigos e a respetiva leitura integral, o conteúdo foi analisado, interpretado e avaliado por meio de um método específico de tratamento de informação, a análise de conteúdo.

### 1.3. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo foi o método escolhido para interpretar e analisar o conteúdo dos artigos. Este método não se reduz à análise textual e abrange, por isso, manifestações artísticas diversas, desde que estas comuniquem conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 27), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Corresponde à recolha de informação obtida através da escrita ou de qualquer outra forma de comunicação compreensível (Henry & Moscovici, 1968). Por outras palavras, a análise de conteúdo constitui um processo que permite o registo de notas ao longo da leitura de textos (Malik & Lenka, 2020). Neste trabalho, o procedimento iniciou-se com a leitura e interpretação dos textos dos artigos para avaliar o conteúdo da informação escrita pelos autores. A análise do conteúdo das mensagens é realizada para destacar as ideias mais importantes. Envolve a categorização de ideias e conceitos o que, como referem Hsieh & Shannon (2005, p. 1278), permite a interpretação da informação produtora de sentido. Baseando-se num processo rigoroso de categorização e codificação, a análise de conteúdo, como qualquer outro método de investigação, tem de ser praticada de forma sistemática.

O processo de categorização é uma tarefa exigente que envolve a identificação cuidadosa de categorias e subcategorias relevantes nas fontes, alinhadas com os objetivos do estudo. Os temas selecionados refletem as palavras-chave essenciais para este trabalho e são cruciais para responder à questão de investigação, enquanto os subtemas são o resultado da leitura e interpretação dos conteúdos dos artigos, revelando padrões consistentes entre os diferentes autores. Como referem Olsacher et al. (2023), a categorização é seguida pela codificação da informação, que requer uma análise minuciosa dos textos para selecionar excertos relevantes para cada tema e subtema identificado. Em alguns casos, como o exemplo de Maier et al. (2023), a análise

de conteúdo revela informações significativas em áreas diversas. Indutiva ou dedutiva, a análise de conteúdo envolve três fases principais: preparação, organização e reporte de resultados (Elo et al., 2014). A preparação diz respeito à identificação da informação adequada para análise, interpretação e seleção das unidades de análise. Na abordagem indutiva, a fase de organização envolve a codificação, criação de categorias e abstração. No caso da dedução, a organização concretiza-se pelo desenvolvimento de uma matriz de categorização. Isto significa que todo o conteúdo da informação é revisto e codificado a partir da correspondência ou exemplificação das categorias identificadas (Polit & Beck, 2004). A matriz de categorização é válida quando as categorias representam os conceitos adequadamente e, como afirma Schreier (2012), retém o conteúdo das categorias identificadas.

No presente estudo, o processo de análise de conteúdo combinou as variantes dedutiva e indutiva. Seguindo a descrição de Amado (2014), o processo de categorização foi, inicialmente, realizado a partir do conhecimento existente e proporcionado pela revisão de literatura sobre o tema. Posteriormente, a categorização beneficiou do acréscimo de categorias identificadas a partir da leitura dos artigos da meta-análise. A Tabela 2 apresenta a fase inicial do processo de categorização, mostrando os temas (ou categorias), os subtemas (ou conceitos) e os títulos dos artigos. Finalmente, na secção seguinte são apresentados e discutidos os resultados da meta-análise.

**Tabela 2**

Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa

<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Artigos</b>
<b>Comunicação Organizacional</b>	Qualidade da informação	<p>“The impact of SHRM on the psychological contract of employees: a typology and research agenda”</p> <p>“Unravelling the what and how of organizational communication to employees during COVID-19 pandemic: adopting an attributional lens”</p> <p>“Social contagion in employees’ assessment of work-life practices: a framework of social contagion processes, assessment dimensions, and national context”</p>
	Fontes de informação	<p>“Social contagion in employees’ assessment of work-life practices: a framework of social contagion processes, assessment dimensions, and national context”</p> <p>“Behavioral safety compliance in an interdependent mining environment: supervisor communication, procedural justice and the mediating role of coworker communication”</p>
	Abertura e Frequência da Comunicação	<p>“How communication climate and organizational identification impact change”</p> <p>“Let’s talk about Brexit: intra-organizational communication, citizenship status, procedural justice, and job insecurity in a context of potential immigration threat”</p> <p>“Effects of language proficiency and communication on</p>

		procedural justice in an international joint venture" "Informational justice, organizational communication, and job insecurity in the early stages of the COVID-19 pandemic"
	Transparência da Comunicação	"Toward a relational theory of employee engagement: understanding authenticity, transparency, and employee behaviors" "Treating employees well: the value of organizational support theory in human resource management" "Pay communications and fairness: an employee perspective"
<b>Justiça Organizacional</b>	Percepções de justiça processual	"Let's talk about Brexit: intra-organizational communication, citizenship status, procedural justice, and job insecurity in a context of potential immigration threat" "Top management's communication and employees' commitment to change: the role of perceived procedural fairness and past change experience" "Effects of language proficiency and communication on procedural justice in an international joint venture" "Behavioral safety compliance in an interdependent mining environment: supervisor communication, procedural justice and the mediating role of coworker communication"
	Percepções de justiça interacional	"To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization"

		relationship and employee job engagement” “Informational justice, organizational communication, and job insecurity in the early stages of the COVID-19 pandemic”
	Percepções de justiça distributiva	“Human capital and legal perspectives on remote work: Recommendations for organisations”
<b>Atitudes face ao trabalho</b>	Relações de trabalho	“Behavioral safety compliance in an interdependent mining environment: supervisor communication, procedural justice and the mediating role of coworker communication” “Ethical leadership and organizational cynicism: the mediating role of leader-member exchange and organizational identification” “Social contagion in employees’ assessment of work-life practices: a framework of social contagion processes, assessment dimensions, and national context” “Work/life relationships and communication ethics: an exploratory examination” “They really care about you, they really build relationships”: care and justice in a community organization” “Top management’s communication and employees’ commitment to change: the role of perceived procedural fairness and past change experience” “Treating employees well: the value of organizational support theory in human resource management” “To leave or not to leave: the effects of perceptions of

	organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement”
Identificação organizacional	<p>“Effect of psychosocial safety climate and organizational justice on affective commitment: a study in the Algarve hotel sector during the COVID-19 pandemic”</p> <p>“Work/life relationships and communication ethics: an exploratory examination”</p> <p>“Ethical leadership and organizational cynicism: the mediating role of leader-member exchange and organizational identification”</p> <p>“Let’s talk about Brexit: intra-organizational communication, citizenship status, procedural justice, and job insecurity in a context of potential immigration threat”</p> <p>“How communication climate and organizational identification impact change”</p>
Satisfação no trabalho	<p>“Satisfaction with internal communication and hospitality employees’ turnover intention: exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction”</p> <p>“Informational justice, organizational communication, and job insecurity in the early stages of the COVID-19 pandemic”</p> <p>“Toward a relational theory of employee engagement: understanding authenticity, transparency, and employee behaviors”</p>
<i>Turnover</i>	“To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization

---

	<p>relationship and employee job engagement”</p> <p>“Satisfaction with internal communication and hospitality employees’ turnover intention: exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction”</p> <p>“Treating employees well: the value of organizational support theory in human resource management”</p> <p>“A communicative approach to addressing interactional injustice in the workplace”</p> <p>“Social contagion in employees’ assessment of work-life practices: a framework of social contagion processes, assessment dimensions, and national context”</p> <p>“Behavioral safety compliance in an interdependent mining environment: supervisor communication, procedural justice and the mediating role of coworker communication”</p>
<p>Reação à Mudança Organizacional</p>	<p>“Top management’s communication and employees’ commitment to change: the role of perceived procedural fairness and past change experience”</p> <p>“Managers’ perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: the cases of Cyprus, Greece and Romania”</p> <p>“Informational justice, organizational communication, and job insecurity in the early stages of the COVID-19 pandemic”</p> <p>“How communication climate and organizational identification impact change”</p>

---



## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este trabalho procura dar resposta à questão de investigação “De que forma a comunicação organizacional contribui para as perceções de justiça dos trabalhadores?”. Para isso, foi usada a meta-análise qualitativa, método que permite registar resultados, através de uma amostra de 28 artigos. Este número de artigos possibilitou o desenvolvimento do trabalho final, resultado de uma leitura e interpretação exaustiva do conteúdo da amostra. Suportada numa análise dos últimos seis anos, 2018-2024, a tese pretende ser um contributo para compreender melhor as questões que a investigação recente tem vindo a tratar. Os trabalhadores mostram maior sensibilidade com a justiça dos processos, em momentos de incerteza. Torna-se, assim, evidente que os problemas das perceções de injustiça em contexto de trabalho precisam, no imediato, de soluções. Por isso, os Recursos Humanos são indispensáveis para dar esta resposta. A literatura desenvolve assuntos como a identificação organizacional, o apoio da organização no bem-estar dos trabalhadores e das organizações. Acresce, também, o impacto da mudança e das relações no trabalho. E, ainda, a satisfação no trabalho, de forma a salvaguardar um ambiente mais saudável, mais transparente e de maior confiança.

Deste modo, a apresentação e discussão de resultados é concretizada pela elaboração de uma tabela com os temas e subtemas discriminados, em resultado da amostra recolhida. Nesta fase, é apenas apresentada uma versão resumida da tabela. A versão da tabela completa estará evidenciada no apêndice 1. Em concreto, a tabela 3 indica os assuntos mais discutidos, com a sua descrição e correspondentes excertos dos artigos que exemplificam a pertinência dos temas. Os excertos permitem abordar as linhas temáticas mais discutidas pela literatura, após a leitura dos artigos, possibilitada pela meta-análise qualitativa ajudando, assim, na compreensão das relações da justiça e da comunicação nas organizações.

**Tabela 3**

Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação dos excertos exemplificativos

<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Descrições</b>	<b>Excertos exemplificativos</b>
<b>Comunicação Organizacional</b>	Qualidade da informação	A qualidade da informação refere-se a diversas características e atributos que garantem que as informações transmitidas dentro e fora da organização sejam eficazes, precisas e úteis para os destinatários (Ostroff & Bowen, 2016).	“More specifically, employees who received frequent or inperson communication reported higher levels of information justice, while those who primarily received information from more distal sources (i.e., coworkers) reported lower levels of informational justice.” (Hughes et al., 2024, p. 31)
	Fontes de Informação	Fontes de informação referem-se a todos os meios ou recursos para obtenção de conhecimentos sobre determinado assunto, assegurando a qualidade e a verdade da informação (Mikkelson & Hesse, 2023).	“Social influence processes may impact employees’ assessment of the relevance of work-life practices” (Ollier-Malaterre, 2023)
	Abertura e Frequência para a comunicação	A abertura para a comunicação refere-se à prática de manter um fluxo regular de informações, feedback e interações entre os	“Frequent communications were generally considered a positive, although frequently-changing policies were confusing and

		<p>líderes, gestores e trabalhadores numa organização. Envolve a troca contínua de mensagens, formais e informais, de forma a garantir que os trabalhadores estejam alinhados com os objetivos, expectativas e atividades da organização (Streufert et al., 1972).</p>	<p>created additional concerns.” (Hall &amp; Duggins, 2022, p. 502)</p>
	Transparência da Comunicação	<p>A transparência refere-se à prática de divulgar informações pertinentes de forma clara, acessível e honesta aos <i>stakeholders</i>. Envolve a partilha de decisões, políticas e desafios fáceis de compreender. Esta prática demonstra responsabilidade e ética (Schnackenberg &amp; Tomlinson, 2016).</p>	<p>“Also, communication with employees is key, as we know, but the unique contribution of organizational support theory to the role of communication is considering the sincerity and transparency of the messages.” (Shanock et al., 2019, p. 186)</p>
<b>Justiça Organizacional</b>	Perceções de justiça processual	<p>As perceções de justiça processual referem-se às perceções dos indivíduos sobre aspetos da justiça dentro das organizações, tais como a justiça dos processos (Colquitt, 2001).</p>	<p>“In our study, even though supervisors communication demonstrated a significant path to predicting behavioral compliance, coworker safety communication significantly mediated the relationship from</p>

			procedural justice to safety compliance – accounting for 81% of the mediation.” (Haas & Yorio, 2022, p. 1446)
	Percepções de justiça interacional	As percepções de justiça interacional referem-se às percepções dos indivíduos sobre aspetos de justiça informacional e interpessoal, como o respeito, a dignidade e a honestidade com que são tratados (Bies & Moag, 1986).	“That is, informational justice worked to buffer the impact of job insecurity on life satisfaction and perceived ability to perform, but not the presence of negative emotions or positive emotions.” (Hughes et al., 2024)
	Percepções de justiça distributiva	As percepções de justiça distributiva referem-se às percepções dos indivíduos sobre a distribuição dos seus rendimentos ou benefícios fruto do seu trabalho (Colquitt, 2001).	“Organizations need to be aware of particular characteristics of employees that may strengthen or hinder the intended benefits of remote work practices.” (Baumann & Marcum, 2023)
<b>Atitudes face ao trabalho</b>	Relações de trabalho	Relações de trabalho referem-se aos padrões de interação e dinâmica entre os empregadores (ou gestores) e os trabalhadores dentro de uma organização. São relações influenciadas por fatores, tais como leis do trabalho, cultura da organização, políticas de recursos humanos	“These features illustrate the importance of procedural justice and opportunities for employee participation within interactive work relationships, especially considering that perceptions of unfairness influence peer communication at work.” (Haas & Yorio, 2022, p. 1446)

	e a natureza do trabalho em si (Albin, 2011).	
Identificação organizacional	A identificação organizacional refere-se ao grau em que os trabalhadores se identificam com a organização onde trabalham e se sentem conectados aos seus valores, missão, cultura e objetivos. É uma medida de afinidade emocional e psicológica dos trabalhadores com a organização (Knippenberg & Sleebos, 2006).	“When they witness and experience ethical conduct and messages by leaders, employees have a better chance of developing higher relational quality with their leaders, increasing their sense of belongingness and finding better alignment between organizational missions and values and those of their own.” (Qian & Jian, 2020, p. 217)
Satisfação no trabalho	A satisfação no trabalho refere-se Ao grau de contentamento, felicidade e realização que os funcionários experimentam em relação às funções, ambiente de trabalho e experiência geral de emprego. É uma medida importante da qualidade do ambiente de trabalho (Serini et al., 1997).	“The present investigation found that hotel workers’ positive perceptions of internal communication affect their assessment of the support provided by their organization and thus influence their job satisfaction and, in the end, intention to leave their employer.” (Duarte & Silva, 2023, p. 12).
<i>Turnover</i>	O <i>turnover</i> refere-se à antecipação da rotatividade real, refletindo as percepções dos trabalhadores sobre alternativas	“Employees often attribute their actions and words as representative of the organization overall, making them very powerful

	de trabalho, antes que a saída ocorra (Kang & Sung, 2019).	contributors to the POS of employees. Also, communication with employees is key, as we know, but the unique contribution of organizational support theory to the role of communication is considering the sincerity and transparency of the messages.” (Shanock et al., 2019, p. 186).
Reação à Mudança organizacional	A reação à mudança organizacional refere-se ao comportamento das pessoas a qualquer alteração significativa nas políticas, processos, estrutura ou cultura de uma organização. A gestão de pessoas afetadas pela mudança pode incluir, não só atividades como comunicação eficaz, mas também apoio emocional e prático aos trabalhadores afetados pela própria mudança (Fugate et al., 2012).	“Second, communication climate featured by openness and participation boosts employee identification with the organization, which, in turn, leads to positive employee reaction to change.” (Neill et al., 2020, p. 289)

A pesquisa de literatura sobre as relações entre a justiça e a comunicação nas organizações permitiu identificar categorias e subcategorias. Do ponto de vista da comunicação organizacional, destacam-se conceitos como a frequência da comunicação, a qualidade da informação e a transparência na comunicação. Já do ponto de vista da justiça organizacional, as percepções de justiça processual formuladas pelos trabalhadores resultam da comunicação nas organizações. Finalmente, nas atitudes face ao trabalho destacam-se conceitos, tais como as relações de trabalho, a satisfação no trabalho, a identificação organizacional e, ainda, a mudança organizacional e o *turnover*.



# 1. Comunicação Organizacional

## 1.1. Qualidade da Informação

A literatura evidencia que as dimensões da comunicação organizacional influenciam as percepções de justiça. A qualidade da informação, fontes de informação, abertura, frequência e transparência da comunicação. A comunicação organizacional tem vindo a discutir o assunto da qualidade de informação como tema fundamental para a comunicação nas organizações. A qualidade da informação é descrita como conteúdo de Recursos Humanos enviado aos trabalhadores, através de um processo transmitido por uma mensagem consistente. O conceito de qualidade da informação envolve, normalmente, três dimensões: distinção, consistência e consenso das mensagens enviadas pela organização (Bowen & Ostroff, 2004). Deste modo, quando as mensagens são distintas (destacando-se no ambiente, captando atenção e despertando interesse), consistentes (a informação é a mesma em todas as situações) e consensuais (a mesma informação transmitida é feita por vários intervenientes), os trabalhadores têm mais facilidade de compreender as comunicações da gestão. Adicionalmente, quando as mensagens são percebidas como distintas, consistentes e consensuais, os trabalhadores atribuem esta informação à gestão e podem compreender as suas expectativas. Caso contrário, os trabalhadores terão dificuldade em compreender a informação. Isso pode levá-los a interpretar a mensagem de maneira errada, atribuindo-a a si próprios ou às circunstâncias, devido à falta de uma comunicação simples, clara, consistente e consensual (Sanders et al., 2020). Conforme estes critérios, uma comunicação organizacional de elevada qualidade está associada a percepções e expectativas partilhadas sobre os comportamentos esperados e recompensados na organização (Roehl, 2019). Se, num determinado dia, a saúde é prioridade e se, no dia a seguir, a prioridade é a produtividade, os trabalhadores não

percebem qual é o objetivo da organização (Sanders et al., 2020). Os investigadores consideram que uma mensagem de qualidade, distinta, consistente e consensual, mobiliza e alinha os trabalhadores, evitando confusão de informação. Portanto, a qualidade da informação transmitida aos trabalhadores é fundamental e os Recursos Humanos desempenham, aqui, um papel igualmente preponderante, para assegurar que o objetivo da organização é claro.

Na literatura recente, o contrato psicológico tem vindo a ser estudado, associado à qualidade da informação (Roehl, 2019). Contrato psicológico é definido como um acordo de troca entre indivíduos e a sua organização sobre crenças individuais alinhadas com a organização (Rousseau, 1995). As perceções dos trabalhadores sobre o cumprimento do contrato psicológico são positivamente influenciadas por uma comunicação distinta, consistente e consensual (sinais interacionais coerentes). No entanto, a qualidade da informação não é condição suficiente para a perceção de cumprimento do contrato psicológico. Os colaboradores podem percecionam a quebra de contrato se a comunicação for de qualidade, mas as práticas de recursos humanos não forem congruentes (sinais estruturais coerentes). É, por isso, importante que uma comunicação de qualidade acompanhe um sistema de RH alinhado aos vários níveis, nomeadamente: horizontal – consistência interna das práticas individuais de RH, - vertical – ajuste entre as práticas de RH e a orientação estratégica – e da implementação – congruência entre práticas intencionadas e aquelas realmente implementadas.

## **1.2. Fontes de informação**

Uma comunicação de qualidade baseia-se em fontes de informação, nas quais os trabalhadores sintam verdade e segurança. Os trabalhadores têm maior

probabilidade de moldar as percepções de conflito e equilíbrio por fluxos de informação e comparações entre redes no trabalho e em casa (Ollier-Malaterre, 2023). O conceito do contágio social explica a importância das relações e do apoio social para o conflito ou equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Concluiu-se que a responsabilidade do que molda a avaliação dos trabalhadores, no que diz respeito às práticas da vida profissional, não são só as informações e as relações dentro da organização. São, também, as informações e as relações fora da organização, tanto de outras organizações, como familiares ou da comunidade. A ideia principal é que as percepções dos trabalhadores sobre o conflito e o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal são moldadas por fluxos de informação e comparações entre as suas redes de trabalho e de casa e não apenas pelas informações e relações dentro da organização.

Práticas de recursos humanos bem implementadas, como por exemplo, na gestão de minas, passa pela execução de processos justos fruto de decisões justas, sendo um esforço benéfico para o ambiente de trabalho, além da promoção da comunicação informal entre trabalhadores (Haas & Yorio, 2022). Observou-se a influência dos colegas de trabalho, quando o ambiente separa trabalhadores e supervisores. 81% dos trabalhadores sentiam-se mais seguros quando a comunicação tinha origem nos colegas de trabalho, através da conformidade de segurança na relação estabelecida com a justiça processual. A flexibilidade nas rotinas de trabalho e a preparação para as mudanças na organização do trabalho futuro, facilitam a comunicação positiva no trabalho (Haas & Yorio, 2022). Esta comunicação positiva entre colegas de trabalho permite aos trabalhadores sentir maior segurança perante uma mudança na organização fruto de processos justos. Contudo, as organizações necessitam de encontrar soluções, não só para que os trabalhadores se sintam seguros quando o trabalho é de alto risco, como para evitar que as percepções de conflito afetem o equilíbrio entre a vida profissional e a familiar.

### 1.3. Abertura e Frequência da Comunicação

A abertura para a comunicação tem sido um tema que a literatura destaca para captar a atenção e a compreensão dos trabalhadores. A abertura para a comunicação (ou clima de comunicação) é definida como o conjunto de percepções partilhadas pelos trabalhadores sobre a abertura, voz e participação (Smidts et al., 2001). Aspectos como participar ativamente na organização, ser ouvido, ter oportunidade de falar são importantes, para os gestores transmitirem informações adequadas e conseguirem criar um ambiente aberto e confiável. A investigação sobre mudança organizacional mostra que a abertura e a participação da comunicação, no ambiente de trabalho, aumentam a identificação dos trabalhadores com a organização e influenciam positivamente o compromisso afetivo e o apoio comportamental dos colaboradores face à mudança (Neill et al., 2020). No âmbito de um estudo com trabalhadores no Reino Unido, em que se procurava saber qual a comunicação no contexto *Brexit*, comparativamente a trabalhadores com cidadania britânica, concluiu-se que trabalhadores sem estatuto de cidadania tinham maior sensibilidade à falta ou presença de comunicação aberta (Edwards et al., 2022).

No âmbito de um estudo no contexto de uma *joint venture* nipónico-europeia (com trabalhadores das duas organizações parceiras, sediadas no Reino Unido e no Japão, que falam várias línguas e que estão dispersos pelas várias geografias) em que se adotou como língua corporativa comum o inglês, concluiu-se que a proficiência linguística do colaborador na língua corporativa comum adotada (a língua inglesa) influencia as percepções de justiça processual relativa à tomada de decisão (Makowski-Komura et al., 2020). Quanto maior a diferença percebida entre a própria proficiência linguística e a dos interlocutores internacionais na língua corporativa comum adotada, menores as percepções de justiça processual na tomada de decisão. A investigação revela ainda que esta relação acontece para os colaboradores que consideram ter uma proficiência

maior na língua corporativa comum que os seus interlocutores internacionais, mas não para os que consideram ter uma proficiência menor que os seus parceiros. Além disso, frequência da comunicação modera a relação entre proficiência linguística e justiça processual nos seguintes termos: quer para os trabalhadores que percebem a sua proficiência como superior à dos parceiros, quer para os que percebem a sua proficiência como inferior à dos parceiros, o efeito da proficiência linguística nas percepções de justiça processual só é significativo quando a comunicação entre parceiros é pouco frequente, mas não quando esta é muito frequente. Estes resultados demonstram a importância de incentivar a comunicação como forma de promover as percepções de justiça organizacional.

Já no âmbito de um estudo sobre a comunicação no período da COVID-19, concluiu-se que a comunicação frequente e a comunicação presencial são os melhores preditores positivos de justiça informacional entre os trabalhadores, resultando em níveis mais altos destas percepções. Percepções mais elevadas de justiça informacional correspondem a níveis mais elevados de bem-estar subjetivo e de percepção de capacidade de desempenho (Hughes et al., 2024). Além disto, a explicação do processo contribui para a comunicação entre trabalhadores, dando-lhes a possibilidade de fazer planos, avaliando a sua vida no trabalho, em concordância com as informações indicadas pela organização. Concluiu-se que níveis mais elevados de justiça informacional resultaram de uma comunicação mais frequente com o empregador. Já níveis mais baixos de justiça informacional foram resultado das informações transmitidas por um colega de trabalho, no que diz respeito a mudanças relacionadas com o trabalho (Hughes et al., 2024).

## 1.4. Transparência da Comunicação

A transparência das mensagens comunicadas interfere com as percepções de justiça dos processos e com as percepções de justiça distributiva, no que diz respeito ao pagamento dos salários. A comunicação organizacional é transparente quando a organização divulga informações verdadeiras, substanciais e completas, incentivando a participação ativa dos trabalhadores e distribuição de informações (Jiang & Shen, 2023). A transparência na comunicação tem três dimensões, participação, responsabilidade e substância. São esforços de comunicação. A participação fundamental dos *stakeholders* na escolha da informação que precisam, a responsabilidade, uma organização transparente é responsável pelas suas palavras, ações, decisões e a substância tem que ver com a informação com que o indivíduo está satisfeito em saber (Rawlins, 2008). A liderança autêntica tem uma influência direta positiva sobre o desempenho e negativa sobre o *turnover*. A comunicação transparente medeia a relação positiva entre uma liderança conduzida com autenticidade e o envolvimento dos trabalhadores. Este, por sua vez, está associado a um melhor desempenho e a menor intenção de *turnover* (Jiang & Shen, 2023). A liderança autêntica tem uma influência direta positiva sobre o desempenho e negativa sobre o *turnover*. Por exemplo, a comunicação do *Brexit* evidenciou sentimentos de incerteza e insegurança nos cidadãos britânicos. Isto porque, na falta de um ambiente organizacional processualmente justo, maior insegurança no emprego entre os cidadãos britânicos teve origem num maior fluxo de comunicação. A justiça processual não só é condição determinante e suficiente para elevados níveis de justiça em resposta à comunicação organizacional, como na sua ausência, a não existência de justiça.

A influência das percepções de transparência sobre as remunerações nas percepções de justiça tem sido alvo de especial atenção da investigação. O grau de transparência sobre as remunerações pode ser visto como um continuum,

variando do completo sigilo, onde os funcionários não têm informações sobre a remuneração, a completa transparência, onde os salários de funcionários individuais são divulgados. Num estudo com trabalhadores de organizações com graus diferentes de transparência acerca das remunerações, Shanock et al. (2019) concluíram que esta tem um efeito positivo direto quer sobre as percepções de justiça processual, quer sobre as de justiça distributiva (e ainda sobre as percepções de apoio organizacional), e um efeito indireto negativo sobre as intenções de *turnover*, por mediação daquelas. Também Scott (2018) analisou e confirmou o impacto do grau de transparência organizacional na comunicação sobre remunerações nas percepções de justiça remuneratória, satisfação com a remuneração e intenção de saída dos trabalhadores.



## 2. Justiça Organizacional

### 2.1 Percepções de Justiça Processual

A literatura trata o tema da justiça organizacional, abordando percepções de justiça processual, distributiva e interacional. Percepções dos trabalhadores sobre processos, distribuição da riqueza e o modo de se tratar com respeito e dignidade entre si. A justiça processual nas organizações é determinante para a compreensão e formulação das percepções de justiça dos trabalhadores. As percepções de justiça processual são descritas como entendimentos que os trabalhadores fazem sobre a justiça dos processos nas organizações (Colquitt, 2001). Os trabalhadores são mais sensíveis ou manifestam mais reações à presença ou falta de justiça processual em contextos de sentimento de insegurança no trabalho e momentos de ameaça ou incerteza, para as organizações, como por exemplo, foram o *Brexit*, no Reino Unido (Edwards et al., 2022), ou a pandemia da COVID-19 no mundo (Hughes et al., 2024; Viseu et al., 2023).

Num estudo realizado por Edwards et al. (2022), como esperado as percepções de justiça processual revelaram-se atenuantes dos sentimentos de insegurança no trabalho numa situação ameaçadora. É esperado que uma maior comunicação da organização sobre uma ameaça num contexto de incerteza (neste caso, sobre o *Brexit*), ao aumentar a saliência da ameaça, possa gerar aumento do sentimento de insegurança no trabalho. No entanto, neste estudo, em geral, não foi encontrada uma relação significativa entre o nível de comunicação organizacional sobre a situação de ameaça e os sentimentos de insegurança no trabalho. De facto, os resultados indicam que quando os trabalhadores percebem a organização em que trabalham como processualmente justa, a comunicação sobre o *Brexit* não aumenta, nem diminui os sentimentos de insegurança no trabalho. No entanto, quando os

trabalhadores percebem um baixo nível de justiça processual na organização em que trabalham, a comunicação mais intensa sobre o *Brexit* aparece associada a sentimentos mais elevados de insegurança no trabalho para os cidadãos do Reino Unido e, no sentido oposto, a sentimentos mais baixos de insegurança para os cidadãos de fora do Reino Unido. O estudo destaca, assim, que ambientes de trabalho processualmente justos podem ajudar a garantir que os trabalhadores não respondam negativamente às tentativas de comunicação aberta da organização quando confrontados com contextos incertos.

Um estudo de Faupel e Helpap (2021) evidencia também a importância da justiça processual nos processos de mudança organizacional, ao mostrar que percepções mais elevadas de justiça processual estão associadas a um compromisso afetivo maior em relação à mudança. O mesmo estudo mostra que a estratégia de comunicação sobre a mudança adotada pela gestão tem um impacto significativo sobre as percepções de justiça processual. Quando a gestão adota uma estratégia de comunicação participativa (estratégia *bottom-up*; os funcionários são envolvidos na implementação da mudança e sua contribuição é considerada; utilizam-se *focus group* e sessões de perguntas e respostas com a administração e outros canais de comunicação que permitem interação para comunicar a mudança aos funcionários), os trabalhadores tendem a sentir que o processo foi processualmente mais justo do que quando a gestão adota uma estratégia programática (estratégia *top-down*; concentrada na transmissão unidirecional de informação, fazendo uso de canais como boletins informativos e reuniões de informação geral; apenas algumas partes interessadas tomam decisões, que são altamente centralizadas).

Em geral, a literatura indica que uma comunicação mais aberta e frequente aparece associada a percepções mais elevadas de justiça operacional. Não é, assim, surpreendente que a investigação (Makowski-Komura et al., 2020), já referida na seção anterior, mostre que as diferenças linguísticas dentro

de uma organização ponham em causa a justiça processual. Aumentando as diferenças linguísticas, aumentará, também, a inibição, ainda que indireta, de os colaboradores participarem ativamente, expressando os seus pontos de vista, ou serem adequadamente compreendidos nas suas perspetivas.

## **2.2 Perceções de Justiça Interacional**

No contexto da justiça organizacional, uma das suas vertentes, justiça interacional, inclui justiça informacional e justiça interpessoal, associando a honestidade das informações à sensibilidade de as transmitir aos trabalhadores, respetivamente. A justiça interacional significa tratar os trabalhadores com respeito, honestidade e verdade (Bies & Moag, 1986). Trabalhadores que se sentem tratados com respeito e dignidade pela gestão, tendem a ter melhor relação com a organização (confiança, satisfação, compromisso, mutualidade), e assim níveis mais elevados de *engagement* e menor intenção de deixar a organização (Kang & Sung, 2019). No âmbito de um estudo realizado por Hughes et al. (2024), além do impacto sobre as perceções de insegurança no trabalho, as emoções dos trabalhadores sofreram alterações com perceções de justiça informacional durante o período pandémico. Este foi o resultado das respostas dos trabalhadores sobre um conjunto de emoções positivas e negativas, a partir do momento em que os trabalhadores conheceram a pandemia. Contudo, quer na presença de emoções positivas, quer negativas, a justiça informacional não é condição suficiente para diminuição da insegurança no trabalho.

### **2.3. Percepções de Justiça Distributiva**

A forma de distribuição da riqueza também tem impacto na formulação das percepções dos trabalhadores. No contexto de um estudo realizado sobre trabalho remoto, (Baumann & Marcum, 2023), a forma como são feitos horários de trabalho, a gestão das horas de trabalho ao longo do dia no trabalho interferem, não só na relação trabalhador-gestor, como também na organização do equilíbrio trabalho-vida pessoal, porque o trabalho a partir de casa implica, tendencialmente, apenas custos com eletricidade e não apenas com deslocações casa-trabalho. Assim sendo, pensar sobre a forma de trabalho em casa torna-se, de modo geral, uma vantagem económica para os trabalhadores que possam exercer a sua função da partir do seu lar. Existindo esta possibilidade de abertura, por consequência, garante-se o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como bem-estar e satisfação dos trabalhadores. Este ambiente de trabalho saudável só poderá promover atitudes e relações de trabalho positivas.

### **3. Atitudes face ao trabalho**

#### **3.1. Relações de Trabalho**

A literatura discute como a comunicação no contexto das relações interpessoais afeta as percepções de justiça dos trabalhadores. As relações interpessoais incluem as relações dentro do trabalho - padrões de interação e dinâmica entre os trabalhadores numa organização (Albin, 2011) e fora do trabalho relações familiares e com a comunidade. A forma como os líderes comunicam é fundamental para compreender as percepções de justiça dos trabalhadores sobre a organização (Haas & Yorio, 2022). A investigação mostra que uma liderança ética, que assenta em relações de elevada qualidade com os colaboradores, que se baseia no respeito, na confiança e na lealdade de parte a parte (Qian & Jian, 2020), está associada a níveis mais baixos de cinismo organizacional por parte dos trabalhadores. O cinismo organizacional é uma atitude negativa em relação à organização empregadora que se reflete numa crença de que a organização carece de integridade e em tendências a comportamentos depreciativos e críticos em relação à mesma.

No entanto, a comunicação com os pares tem também um papel de extremo relevo nas respostas dos trabalhadores. Num estudo com mineiros, (Haas & Yorio, 2022), em que se investigou a relação entre percepção de justiça associada às regras sobre procedimentos de segurança e o grau de adoção desses procedimentos por parte dos mineiros, os autores verificaram que a relação positiva entre estas variáveis é significativamente mediada pela comunicação com os pares sobre a importância de adotar esses procedimentos. Tal significa que os colegas têm um papel determinante na tradução de percepções de justiça em comportamentos.

Um estudo de Ollier-Malaterre (2023) conclui ainda que a comunicação e as relações dentro da organização não são as únicas que influenciam o modo como os trabalhadores avaliam as práticas organizacionais de RH. Tendo analisado, especificamente, as percepções dos trabalhadores sobre a justiça das práticas de conciliação trabalho-vida adotadas pelas organizações, o autor constatou que estas estão significativamente relacionadas com os processos de contágio social, tais como o *priming* social, a influência social e a comparação social dentro e fora da organização. Informações e relacionamentos externos à organização, provenientes de outras empresas ou do âmbito doméstico, familiar e comunitário, também são determinantes para essas percepções, ainda que não sejam facilmente observáveis. Por essa razão, os gestores e supervisores de RH não devem negligenciar as informações sociais que são trocadas e as comparações que ocorrem diariamente dentro e entre grupos de trabalho.

### **3.2. Identificação Organizacional**

Uma organização que se preocupa com os trabalhadores promove a proximidade entre estes e a organização. A identificação organizacional pode ser definida como a percepção de estar unido ou de pertencer à organização (Ashforth & Mael, 1989). Num estudo conduzido no âmbito da hotelaria, concluiu-se que os trabalhadores são envolvidos, quando sentem que a gestão se preocupa com a sua segurança, saúde psicológica e com as percepções de justiça, resultando na identificação com a missão, valores, visão e objetivos do hotel (Viseu et al., 2023). Estes trabalhadores estarão envolvidos, não só porque desenvolvem uma percepção de justiça, bem como percebem que a preocupação com eles é real. Para atenuar a preocupação, a adoção de comportamentos e hábitos organizacionais pelos trabalhadores aumenta a identificação com a organização (Fritz, 2022). Trabalhadores que sentem que a organização está preocupada com a sua saúde e segurança, torna-os mais envolvidos nas tarefas

de trabalho. Assim sendo, o capital psicológico dos trabalhadores é maior, quando se sentem tratados de forma justa (Viseu et al., 2023). O investimento das organizações nas vivências dos trabalhadores, através de um discurso ético e conduta ética aumenta, tanto o sentimento de pertença, como desenvolve uma melhor relação entre a organização e os trabalhadores (Qian & Jian, 2020).

### **3.3. Satisfação no Trabalho**

A satisfação no trabalho é um conceito que tem sido explorado pela literatura, pela sua relação com a identificação organizacional, mudança e apoio organizacionais. A satisfação no trabalho é a avaliação do trabalho pelo trabalhador, que pode ser positiva ou negativa, ou a consideração sobre o trabalho de alguém, baseada na avaliação do ambiente de trabalho (Duarte & Silva, 2023). Concretamente, trabalhadores satisfeitos não sentem vontade em deixar o seu trabalho, quer por uma forte comunicação interna, quer pelo apoio organizacional sentido. Significa isto dizer que apostar na comunicação interna e no apoio organizacional facilita a retenção dos trabalhadores nas organizações. Isto reflete-se na satisfação e na capacidade de trabalho e desempenho dos trabalhadores. As perceções positivas dos trabalhadores sobre a comunicação interna num hotel resultaram, não só do apoio positivo prestado pela organização, como na satisfação no trabalho. Consequentemente, a sua vontade em não sair da organização (Duarte & Silva, 2023). A justiça informacional aumentou a satisfação dos trabalhadores, reduzindo o impacto da insegurança no trabalho (Hughes et al., 2024). Estes fatores contribuíram para um *engagement* elevado resultando, em concreto, na intenção dos trabalhadores em não sair das organizações.

### 3.4. Turnover

O *turnover* influencia os trabalhadores relativamente ao desempenho na sua função. Trabalhadores que se sentem apoiados pela organização têm maior disposição para continuar nesse ambiente. O *turnover* é definido pela antecipação da rotatividade real, refletindo as perceções dos trabalhadores sobre alternativas de trabalho, antes que a saída ocorra (Kang & Sung, 2019). Um estudo conduzido com trabalhadores de hotelaria, demonstrou que quando estes têm contrato de trabalho sem termo, mostram sentir-se mais apoiados pela organização através de uma comunicação interna forte, fazendo-os sentir mais satisfeitos com o trabalho (Duarte & Silva, 2023). Assim, sentem-se com menos vontade em abandonar a organização. Em contrapartida, trabalhadores sem contrato sem termo tendem a procurar outra organização. Em segundo lugar, com a mesma perspetiva, mas associada à forma como são tratados, se favorável ou desfavoravelmente, os trabalhadores decidem, respetivamente, manter-se ou sair da organização em função de um maior ou menor sentimento de apoio, de acordo com Shanock et al. (2019). A forma de tratamento favorável resulta num maior *engagement*, melhor desempenho e uma menor intenção de sair da organização. Esta é facilitada quando os trabalhadores não sentem uma comunicação próxima. Uma das formas de comunicação passa por serem pedidos conselhos e necessidades expressadas junto dos supervisores (Kiura & Kim, 2023).

Por exemplo, um trabalhador mais valorizado, comparativamente a um colega de trabalho, causa mal-estar e coloca em causa os valores da organização. No contexto de trabalho de minas, devido à especialização da função e à maior distância dos supervisores, torna-se necessária a influência de comportamentos de segurança entre trabalhadores, recorrendo a uma comunicação próxima (Haas & Yorio, 2022; Ollier-Malaterre, 2023). A literatura mais antiga mostra que os Recursos Humanos devem compreender a perspetiva do *turnover*

relacionado com o bem-estar positivo para os trabalhadores (Eisenberger et al., 1986; Shanock et al., 2019). Como observam menores oportunidades de comunicação com supervisores, os trabalhadores sentem vontade de abandonar a organização, valendo-lhes apenas o apoio dos colegas de trabalho, garantia, quer da sua segurança, quer do ambiente de trabalho seguro. Torna-se evidente que o *turnover* é menor, porque o envolvimento dos trabalhadores é maior (Kang & Sung, 2019). É perceptível que a liderança autêntica e a comunicação transparente influenciam o desempenho e a vontade de sair da organização, através do impacto significativo do envolvimento dos trabalhadores (Jiang & Shen, 2023).

### **3.5. Reação à Mudança Organizacional**

Na literatura, a mudança nas organizações tem vindo a ser um assunto abordado pela necessidade de compreender a experiência dos trabalhadores durante essas mudanças. A mudança organizacional pode ser definida como um processo planeado para acomodar novas contingências, tecnologias, valores, processos e pessoas, dando tempo e ajustando-o para as organizações adotarem novos comportamentos e hábitos (Seeger et al., 2005). Inicialmente, quando a gestão comunica a mudança aos trabalhadores, estes formulam imediatamente as suas perceções sobre a mudança (Faupel & Helpap, 2021). A investigação mostra, em concreto, que a mudança não é apoiada pelos trabalhadores quando a gestão não comunica as razões que a justificam (Komodromos et al., 2019). A insegurança no trabalho gerada pela pandemia COVID-19 demonstra que a comunicação frequente e presencial liderada pelos supervisores é fundamental. Ouvir colegas de trabalho a falarem sobre mudanças no trabalho influencia significativamente a perceção de justiça informacional, diminuindo-a, pois os trabalhadores sentiam cuidado e apoio, através da presença de comunicação (Hughes et al., 2024). Um ambiente de comunicação aberta e participativa

vivida pelos trabalhadores tanto, promove a identificação organizacional, como resulta na reação positiva à mudança (Neill et al., 2020). Facilita e atenua, também, a reação dos trabalhadores à mudança. A identificação dos trabalhadores com a organização, conduzindo a uma reação positiva à mudança, tem como antecedente a abertura e participação, características de um ambiente de comunicação. Trabalhadores comprometidos são mais cooperantes e dispostos a colaborar quando sabem que a mudança ocorrerá, mobilizando-se para apoiar ao compreenderem o propósito da mudança.

## CONCLUSÃO

O trabalho apresentado procurou responder à questão de investigação “De que forma a comunicação organizacional contribui para as percepções de justiça dos trabalhadores?” utilizando como metodologia a meta-análise qualitativa. A literatura mostra que, hoje, se valoriza a atenção às necessidades dos trabalhadores, em ambientes de trabalho com melhor comunicação (Scott, 2018). Influenciando as percepções de justiça organizacional dos trabalhadores, a qualidade da comunicação organizacional interfere com a visão que estes têm sobre a sua vida profissional (Ollier-Malaterre, 2023) e, conseqüentemente, com as suas atitudes e comportamentos nesse contexto. Assim, as organizações devem promover uma comunicação com qualidade, frequência e transparência, para atender às necessidades dos trabalhadores e evitar percepções de injustiça, não só porque isso traz reações e comportamentos positivos, como também incentiva a um ambiente positivo no trabalho. Além disto, um clima de abertura e comunicação participativa é fundamental contribuindo para o aumento da identificação dos trabalhadores com a organização e com o compromisso afetivo face à mudança (Neill et al., 2020). De facto, as organizações devem, não só dar acesso aos trabalhadores toda a informação que é relevante para o desempenho eficaz das suas funções, mas também procurar valorizar o que os trabalhadores sentem, diariamente, no trabalho.

Um dos conceitos de comunicação organizacional discutidos na literatura é o de comunicação interna. Esta é fundamental, quer porque promove relações entre colegas de trabalho, quer porque aumenta a retenção dos trabalhadores (Duarte & Silva, 2023). Aumentando a identificação organizacional, um sentimento de pertença maior, a comunicação interna não só melhora a qualidade da relação entre trabalhadores, como torna realidade a possibilidade de estarem alinhados com os valores e a missão da organização (Qian & Jian,

2020). Estes fatores conduzem a uma maior satisfação no trabalho. Ao se sentirem satisfeitos, os trabalhadores sentem mais conforto, através da comunicação informal (Duarte & Silva, 2023). Por exemplo, um dos aspetos que valoriza a justiça informacional é a comunicação presencial, fundamental entre e para trabalhadores. Em contrapartida, a falta de comunicação conduz, quer a perceções mais baixas de apoio da organização, quer a uma menor abertura para a mudança na organização, assim como ao aumento das intenções de *turnover* (Shanock et al., 2019). Quando trabalhadores não têm acesso a informação integral sobre a vida das suas organizações, os Recursos Humanos desempenham um papel muito importante, ao moderar essa comunicação e garantir que esta relação da comunicação com as perceções de justiça dos trabalhadores continue a ser assegurada. No âmbito dos Recursos Humanos, a valorização de informações sociais entre grupos de trabalho, parte integrante da vida diária dos trabalhadores é fundamental para a promoção, não só da comunicação, como da atenção aos detalhes da vida social dos trabalhadores.

A literatura mais recente tem, essencialmente, investigado o conceito de justiça processual, pela sua influência nas relações das organizações, sabendo que os processos são discutidos, levando os trabalhadores a manifestar a vontade de sair ou não da organização, de acordo com a injustiça ou justiça do decurso dos processos (Kang & Sung, 2019). A verdade é que, não havendo discussão dos processos, a necessidade de comunicação é maior, de forma a evitar um grande sentimento de insegurança no trabalho. Ainda assim, este que é sentido por trabalhadores é um aspeto que não está significativamente relacionado com o nível de comunicação organizacional num contexto de ameaça (Edwards et al., 2022). Entende-se que é preciso ir mais longe, além da justiça informacional na diminuição deste sentimento de insegurança. Compreende-se, assim, a importância da promoção da abertura da comunicação e da contínua participação ativa dos trabalhadores na vida das

suas organizações. As relações de trabalho são essenciais para o desenvolvimento da comunicação nas organizações. É importante que sejam consideradas percepções de mudança passadas, não desperdiçando a oportunidade que as administrações têm de promover percepções de justiça, através da definição de uma estratégia de comunicação (Faupele & Helpap, 2021). Por exemplo, compreende-se que uma das formas de valorização da estratégia de comunicação passa pelo combate ao cinismo organizacional. Sendo esta uma atitude negativa e prejudicial à vida no trabalho, entende-se que não sendo contrariada, não só não garante relações de trabalho saudáveis, como não promove a integridade dos trabalhadores nas organizações.

Ainda que o estudo tenha permitido uma visão global sobre o tema, destacam-se algumas limitações. Em primeiro lugar, a interpretação feita para a seleção dos artigos foi conseguida com alguma subjetividade. Sendo facto que artigos excluídos desta amostra poderiam dar resposta à questão de investigação, a verdade é que a metodologia tem regras bastante concretas e rigorosas. Em segundo lugar, tendo em conta a exigência da metodologia adotada, o estudo versou mais sobre a justiça dos processos em contextos de incerteza, como por exemplo, COVID-19 e o *Brexit*. Por último, a realidade de profissionais com funções indiferenciadas foi mais estudada (Duarte & Silva, 2023; Edwards et al., 2022; Viseu et al., 2023), comparativamente a realidades de trabalho dos profissionais das áreas da gestão, política e até da própria justiça. No que diz respeito a investigações futuras, poderiam ser estudadas formas mais inovadoras de comunicar com os trabalhadores, comparando os seus efeitos no setor público e no setor privado. Interessante seria também aprofundar até que ponto trabalhadores com posições mais elevadas numa organização adotam uma comunicação próxima, geram maiores percepções de justiça interacional, combatendo injustiças sentidas pelos trabalhadores. Por fim, estudar a importância da comunicação, a longo prazo, do papel moderador

dos Recursos Humanos (sabendo que, hoje, áreas como, por exemplo, Marketing podem desenvolver ferramentas mais rápidas, eficazes, tendencialmente mais inovadoras), isso permitirá, não só chegar à proximidade aos trabalhadores pelas suas dinâmicas de comunicação, como também influenciar percepções de justiça nas organizações.

## BIBLIOGRAFIA

Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. Em *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Elsevier.

[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Albin, E. (2011). A worker-employer-customer triangle: The case of tips. Em *Indus LJ 181 Industrial Law Journal* (Vol. 40, Número 2).

<https://heinonline.org/HOL/License>

Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra. <https://doi.org/10.14195/978-989-26-0879-2>

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20.

<https://doi.org/10.2307/258189>

Assessing the value of pursuing a lean culture: A multinational journey into understanding lean's link with organizational culture. (2019). *Human Resource Management International Digest*, 28(2), 21–23.

<https://doi.org/10.1108/HRMID-10-2019-0241>

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (1.<sup>a</sup> ed.). Edições 70.

Bateman, D. N., & Miller, J. (1981). Employee communication: Messages for the 1980s. *The journal of business communication*, 18(3), 3–10.

<https://doi.org/10.1177/002194368101800301>

- Baumann, H. M., & Marcum, T. M. (2023). Human capital and legal perspectives on remote work: Recommendations for organizations. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2022-0412>\*
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness* (Vol. 1).
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding hrm-firm performance linkages: The role of the «strength» of the hrm system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Clavel-Arroitia, B., & Pennock-Speck, B. (2023). A qualitative meta-analysis of intercultural research into audio-visual synchronous communication between language learners. *Revista de Linguística y Lenguas Aplicadas*, 18, 35–47. <https://doi.org/10.4995/rlyla.2023.17473>
- Cohen-Charash, Y., & Byrne, Z. S. (2008). Affect and justice: Current knowledge and future directions. Em N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations* (pp. 360–391). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848443778.00033>
- Coleiro, A. C., Creaner, M., & Timulak, L. (2023). The good, the bad, and the less than ideal in clinical supervision: A qualitative meta-analysis of supervisee experiences. *Counselling Psychology Quarterly*, 36(2), 189–210.  
<https://doi.org/10.1080/09515070.2021.2023098>

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. Em C. L. Cooper (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317–372). Wiley.
- Daymon, C. (2007). On considering the meaning of managed communication: Or why employees resist «excellent» communication. *Journal of Communication Management, 4*(3), 240–252. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences, 13*(10), 216. <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>\*
- Dutt, A., Toolis, E., Shi, C., & Moore, C. (2022). “They really care about you, they really build relationships”: Care and justice in a community organization. *Analyses of Social Issues and Public Policy, 22*(3), 1017–1037. <https://doi.org/10.1111/asap.12324>\*

- Edwards, M. R., Leite, A. C., Moura, G. R. de, & Marques, A. G. (2022). Let's talk about Brexit: Intra-organizational communication, citizenship status, procedural justice, and job insecurity in a context of potential immigration threat. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 1037–1064. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754883>\*
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1), 215824401452263. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Faupel, S., & Helpap, S. (2021). Top management's communication and employees' commitment to change: The role of perceived procedural fairness and past change experience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 204–232. <https://doi.org/10.1177/0021886320979646>\*
- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79–90. <https://doi.org/10.1007/BF01384939>
- Fritz, J. M. H. (2022). Work/life relationships and communication ethics: An exploratory examination. *Behavioral Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/bs12040104>\*
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal.

*Journal of Management*, 38(3), 890–914.

<https://doi.org/10.1177/0149206309352881>

Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally:

Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 365–375. <https://doi.org/10.1108/eb022864>

Haas, E. J., & Yorio, P. L. (2022). Behavioral safety compliance in an

interdependent mining environment: Supervisor communication, procedural justice and the mediating role of coworker communication.

*International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28(3), 1439–1451. <https://doi.org/10.1080/10803548.2021.1896140>\*

Hall, A. R., & Duggins, B. (2022). Leadership, communication, and worker

wellbeing during the early pandemic response. *Journal of Library Administration*, 62(4), 494–511.

<https://doi.org/10.1080/01930826.2022.2057129>\*

Henry, P., & Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages*,

3(11), 36–60. <https://doi.org/10.3406/lgge.1968.2900>

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content

analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.

<https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

Hughes, I. M., Keith, M. G., & Gallagher, C. M. (2024). Informational Justice,

organizational communication, and job insecurity in the early stages of

- the COVID-19 pandemic. *Journal of Personnel Psychology*, 23(1), 23–35.  
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000325>\*
- Jerusalim, R. S., & Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *Journal of Management Development*, 26(10), 933–950. <https://doi.org/10.1108/02621710710833397>
- Jiang, H., & Shen, H. (2023). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948–975.  
<https://doi.org/10.1177/2329488420954236>\*
- Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: The effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 152–175.  
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1680988>\*
- Kiura, M., & Kim, H. (2023). A communicative approach to addressing interactional injustice in the workplace. *Communication Teacher*, 37(1), 2–6.  
<https://doi.org/10.1080/17404622.2022.2047214>\*
- Knippenberg, D. V., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584.  
<https://doi.org/10.1002/job.359>

- Komodromos, M., Halkias, D., & Harkiolakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: The cases of Cyprus, Greece and Romania. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0018>\*
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication theory and practice* (2 nd.ed.). Longman.
- Lei nº7/2009. (2009). Código do trabalho – CT. Diário da República nº 30/2009, Série I de 2009-02-12. Artº 344. Em *Diário da República*. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. Em *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60059-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60059-3)
- López-Cabarcos, M. Á., Pinho, A. I. M. L. S. de, & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). Organizational justice and personal initiative, mediating role of affective commitment. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 854–876. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0218>
- Maier, C. B., Köppen, J., Kleine, J., McHugh, M. D., Sermeus, W., & Aiken, L. H. (2023). Recruiting and retaining bachelor qualified nurses in german hospitals (BSN4Hospital): Protocol of a mixed-methods design. *BMJ Open*, 13(8). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-073879>
- Makowski-Komura, L., Bebenroth, R., & Malik, A. (2020). Effects of language proficiency and communication on procedural justice in an international

joint venture. *Labour & Industry*, 30(3), 233–255.

<https://doi.org/10.1080/10301763.2020.1815270>\*

Malik, P., & Lenka, U. (2020). Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 719–744.

<https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1658>

Mikkelsen, A. C., & Hesse, C. (2023). Conceptualizing and validating organizational communication patterns and their associations with employee outcomes. *International Journal of Business Communication*, 60(1),

287–312. <https://doi.org/10.1177/2329488420932299>

Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications*,

25(2), 281–298. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>\*

Ollier-Malaterre, A. (2023). Social contagion in employees' assessment of work-life practices: A framework of social contagion processes, assessment dimensions, and national context. *Community, Work and Family*.

<https://doi.org/10.1080/13668803.2023.2244656>\*

Olsacher, A., Bade, C., Ehlers, J., Freitag, B., & Fehring, L. (2023). Messaging strategies for communicating health-related information in social media—A content and effectiveness analysis of organ donation posts on instagram in Germany. *BMC Public Health*, 23(1).

<https://doi.org/10.1186/s12889-023-15736-2>

- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, *41*(2), 196–214. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Pindek, S., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2017). A quantitative and qualitative review of what meta-analyses have contributed to our understanding of human resource management. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 26–38. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.003>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2004). *Nursing research: Principles and methods* (7th ed). Lippincott Williams & Wilkins.
- Porterfield, C. D. (1974). Organizational communication: Developments from 1960 to the present. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *18–23*, 57–62.
- Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: The mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications*, *25*(2), 207–226. [https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0069\\*](https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0069*)
- Raeder, S. (2023). Sustaining psychological contracts during organizational change. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, *54*(2), 211–221. [https://doi.org/10.1007/s11612-023-00683-8\\*](https://doi.org/10.1007/s11612-023-00683-8*)

- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research, 21*(1), 71–99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Rego, A. (2002). Climas de justiça nas organizações — Sua relação com os comportamentos de cidadania. *Caderno de Pesquisas em Administração, 9*(1), 35–60.
- Roberts, K. H., A, C., & III, O. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology, 59*(3), 321–326.  
<https://doi.org/10.1037/h0036660>
- Roehl, M. T. (2019). The impact of SHRM on the psychological contract of employees: A typology and research agenda. *Personnel Review, 48*(6), 1580–1595. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0063>\*
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications, Inc.  
<https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: Evolução e atualidade. *Cadernos do Noroeste, 12*(1–2), 179–194.
- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the what and how of organizational communication to employees during COVID-19 pandemic: Adopting an attributional lens. *Journal of Applied Behavioral Science, 56*(3), 289–293.  
<https://doi.org/10.1177/0021886320937026>\*

Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency:

A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810.

<https://doi.org/10.1177/0149206314525202>

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE.

Scott, D. (2018). Pay communications and fairness: An employee perspective.

*Compensation and Benefits Review*, 50(1), 5–20.

<https://doi.org/10.1177/0886368718809774>\*

Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis

discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78–95.

<https://doi.org/10.1108/09534810510579869>

Serini, S. A., Toth, E., Wright, D. K., & Emig, A. G. (1997). Watch for falling

glass... Women, men, and job satisfaction in public relations: A preliminary analysis. In *Job Satisfaction in Public Relations* (Vol. 9, pp. 99–118).

Shanock, L. R., Eisenberger, R., Heggstad, E. D., Malone, G., Clark, L., Dunn,

A. M., Kirkland, J., & Woznyj, H. (2019). Treating employees well: The value of organizational support theory in human resource management.

*Psychologist-Manager Journal*, 22(3–4), 168–191.

<https://doi.org/10.1037/mgr0000088>\*

- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, *44*(5), 1051–1062.  
<https://doi.org/10.2307/3069448>
- Streufert, S., Cafferty, T., & Cherry, F. (1972). *Information load, group organization, and communication frequency* (Vol. 27).
- Thiri, M. A., Villamayor-Tomás, S., Scheidel, A., & Demaria, F. (2022). How social movements contribute to staying within the global carbon budget: Evidence from a qualitative meta-analysis of case studies. *Ecological Economics*, *195*. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107356>
- Timulak, L. (2009). Meta-analysis of qualitative studies: A tool for reviewing qualitative research findings in psychotherapy. *Psychotherapy Research*, *19*(4–5), 591–600. <https://doi.org/10.1080/10503300802477989>
- Tyler, T. R. (1988). What is procedural justice? Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures. *Law and Society Review*, *22*(1), 103–136.
- Tzafirir, S. S., Harel, G. H., Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, *33*(6), 628–647.  
<https://doi.org/10.1108/00483480410561529>
- Uddin, S., Murshed, S. T. H., & Hossain, L. (2011). Power-law behavior in complex organizational communication networks during crisis. *Physica*

*A: Statistical Mechanics and its Applications*, 390(15), 2845–2853.

<https://doi.org/10.1016/j.physa.2011.03.028>

Villamayor-Tomas, S., & García-López, G. (2018). Social movements as key actors in governing the commons: Evidence from community-based resource management cases across the world. *Global Environmental Change*, 53, 114–126. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2018.09.005>

Viseu, J., Guerreiro, S., Jesus, S. N. de, & Pinto, P. (2023). Effect of psychosocial safety climate and organizational justice on affective commitment: A study in the Algarve hotel sector during the COVID-19 pandemic. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 22(2), 320–345. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2154035>\*

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Williamson, B., & Whitehead, J. (2021). Living meta-analysis: What contribution could the living educational theory research literature make as a resource that informs our meta-analytic inquiries? *Educational Journal of Living Theories*, 14(1), 86–103.



## APÊNDICE 1

Temas	Subtemas	Descrições	Excertos exemplificativos
<b>Comunicação Organizacional</b>	Qualidade da informação	A qualidade da informação refere-se a diversas características e atributos que garantem que as informações transmitidas dentro e fora da organização sejam eficazes, precisas e úteis para os destinatários (Ostroff & Bowen, 2016).	<p>“More specifically, employees who received frequent or inperson communication reported higher levels of information justice, while those who primarily received information from more distal sources (i.e., coworkers) reported lower levels of informational justice.” (Hughes et al., 2024, p. 31)</p> <p>“...it will be proposed that the coherency of the interactional signals is influenced by the quality of the organizational communication, in terms of its consensus, consistency and distinctiveness.” (Roehl, 2019, p. 1585)</p> <p>“... highly distinctive, consistent, and consensual messages about COVID-19 should be able to mobilize employees to act collectively in accordance with management’s intention.” (Sanders et al., 2020, p. 291)</p> <p>“...the features of HR systems that makes them distinct, consistent, and consensual within the organization.” (Ollier-Malaterre, 2023, p. 3)</p>
	Fontes de informação	Fontes de informação referem-se a todos os meios ou recursos para obtenção de conhecimentos sobre determinado assunto,	<p>“Social influence processes may impact employees’ assessment of the relevance of work-life practices” (Ollier-Malaterre, 2023)</p> <p>“...understanding the potential mediating effect of coworker communication on behavioral compliance within the mining environment.”</p>

	assegurando a qualidade e a verdade da informação (Mikkelson & Hesse, 2023)	<p>“Due to fewer opportunities to communicate with supervisors, employees depend on each other for their own safety, for creating a safer work environment...”</p> <p>“Supervisor communication significantly predicted compliance with and without coworker communication as a mediator, making formal lines of communication critical to worker decision-making.” (Haas &amp; Yorio, 2022)</p>
Abertura e Frequência da Comunicação	<p>A abertura e frequência da comunicação refere-se à prática de manter um fluxo regular de informações, feedback e interações entre os líderes, gestores e trabalhadores numa organização. Envolve a troca contínua de mensagens, formais e informais, de forma a garantir que os trabalhadores estejam alinhados com os objetivos, expectativas e atividades da organização (Streufert et al., 1972).</p>	<p>“There should be continuous communication between the manager and the remote worker in order for the manager to assess job performance, not unlike a face to face employee.” (Baumann &amp; Marcum, 2023, p. 10)</p> <p>“Frequent communications were generally considered a positive, although frequently-changing policies were confusing and created additional concerns.” (Hall &amp; Duggins, 2022, p. 502)</p> <p>“A possible explanation for this is that frequent communication serves as a tool to express voice, and the more often the voice is expressed, the higher the likelihood that it will be heard and understood.” (Makowski-Komura et al., 2020, p. 248)</p> <p>“Regarding the impact of communication climate on employee reaction to change, the study showed that openness in management communication and a participative atmosphere, along with involvement of employees in management decision making during change positively influence</p>

		<p>employee affective commitment to change and behavioral support for change.” (Neill et al., 2020, p. 290)</p> <p>“The organization could easily avoid resistance or any fears, or even the strikes that are taking place, if management had a stable communication line with employees.” (Komodromos et al., 2019, p. 14)</p>
Transparência da Comunicação	<p>A transparência da comunicação refere-se à prática de divulgar informações pertinentes de forma clara, acessível e honesta aos <i>stakeholders</i>. Envolve a partilha de decisões, políticas e desafios fáceis de compreender. Esta prática demonstra responsabilidade e ética (Schnackenberg &amp; Tomlinson, 2016).</p>	<p>“Among available resources to employees, our results thus highlighted the salience of transparent organizational communication in fostering employee engagement, in comparison with authentic leadership.” (Jiang &amp; Shen, 2023, p. 966)</p> <p>“Although safety communication may not explicitly be associated with procedural justice and fairness, features of safety communication include transparency and openness, so that any work level or group can participate and receive adequate safety feedback.” (Haas &amp; Yorio, 2022, p. 1446)</p> <p>“... frustration with communications that were slow, impersonal, or lacked transparency.” (Hall &amp; Duggins, 2022, p. 502)</p> <p>“Also, communication with employees is key, as we know, but the unique contribution of organizational support theory to the role of communication is considering the sincerity and transparency of the messages.” (Shanock et al., 2019, p. 186)</p> <p>“... transparency can provide information to employees that reveals trustworthiness but it can</p>

			<p>also have the opposite effect.”          (Edwards et al., 2022, p. 1056)          “Pay communications explains a substantially larger and significant amount of variance with pay fairness, whereas the relationship between pay transparency and pay fairness is not significant.”          (Scott, 2018, p. 16)</p>
<b>Justiça Organizacional</b>	Percepções de justiça processual	As percepções de justiça processual referem-se às percepções dos indivíduos sobre aspetos da justiça dentro das organizações, tais como a justiça dos processos (Colquitt, 2001).	<p>“These features illustrate the importance of procedural justice and opportunities for employee participation within interactive work relationships, especially considering that perceptions of unfairness influence peer communication at work.”          (Haas &amp; Yorio, 2022, p. 1446)          “As might be expected, employees with higher pay levels report higher levels of pay understanding and pay fairness.”          (Scott, 2018, p. 13)          “In line with the hypotheses, the analyses revealed that top management’s participatory change communication elicits stronger perceptions of procedural fairness than programmatic change communication does.”          (Faupel &amp; Helpap, 2021, p. 218)          “... and thus may have been overlooked so far; the same likely applies to determinants of take-up of work-life practices and of family-supportive organizational perceptions.”          (Ollier-Malaterre, 2023, p. 12)          “In accordance with meta-analytic findings and previous research, we found that more communication will help reduce uncertainty amongst non-UK citizen employees in the Brexit</p>

		<p>context (where justice perceptions are low).” (Edwards et al., 2022, p. 1057)</p> <p>“As such, to foster work engagement, there must be a synergetic action between fairness perceptions and employees’ positive psychological resources.” (Viseu et al., 2023, p. 337)</p> <p>“In addition the current findings include that positive perceptions of internal communication start the distal process that leads to decreased turnover intention through increased organizational support and job satisfaction.” (Duarte &amp; Silva, 2023, p. 11)</p>
Perceções de justiça interacional	<p>As percepções de justiça interacional referem-se às percepções dos indivíduos sobre aspetos de justiça informacional e interpessoal, como o respeito, a dignidade e a honestidade com que são tratados (Bies &amp; Moag, 1986).</p>	<p>“First, both the procedural and interactional justice perceptions of employees had strong positive effects on the EOR.” (Kang &amp; Sung, 2019, p. 167)</p> <p>“Some of the respondents (55 percent) noted that employee communications during times of strategic change may be evaluated, and top management must assess perceptions of the current state of communication within the workplace.” (Komodromos et al., 2019, p. 14)</p> <p>“In particular, matching emotional expression appropriately to the message being delivered creates a perception of sincerity, which is related to enhanced POS.” (Shanock et al., 2019, p. 186)</p> <p>“Informational justice, however, did not reduce the effects of job insecurity on the presence of negative or positive emotions.” (Hughes et al., 2024, p. 31)</p> <p>“Ethical leadership first exerts its influence in</p>

			enhancing LMX, which then reduces the likelihood of creating perceptions of organizational cynicism." (Qian & Jian, 2020, p. 211)
	Percepções de justiça distributiva	As percepções de justiça distributiva referem-se às percepções dos indivíduos sobre a distribuição dos seus rendimentos ou benefícios fruto do seu trabalho (Colquitt, 2001).	"Organizations need to be aware of particular characteristics of employees that may strengthen or hinder the intended benefits of remote work practices." (Baumann & Marcum, 2023)
<b>Atitudes face ao trabalho</b>	Relações de trabalho	Relações de trabalho referem-se aos padrões de interação e dinâmica entre os empregadores (ou gestores) e os trabalhadores dentro de uma organização. São relações influenciadas por fatores, tais como leis do trabalho, cultura da organização, políticas de recursos humanos e a natureza do trabalho em si (Albin, 2011).	<p>"These features illustrate the importance of procedural justice and opportunities for employee participation within interactive work relationships, especially considering that perceptions of unfairness influence peer communication at work." (Haas &amp; Yorrio, 2022, p. 1446)</p> <p>"First, both the procedural and interactional justice perceptions of employees had strong positive effects on the EOR." (Kang &amp; Sung, 2019, p. 167)</p> <p>"...we also hope to facilitate future conversations and potential collaborations between researchers and practitioners concerning the role of POS in employee-organization relationships." (Shanock et al., 2019, p. 187)</p> <p>"In particular, our findings suggest that ethical conduct by leaders in decision-making and other daily interactions and communication with employees could have powerful impact on their perceived identification with and attitude toward their organization."</p>

		<p>(Qian &amp; Jian, 2020, p. 11)  “... the present study... highlighting the need to consider past change experiences as factor that influences relationships.”  (Faupel &amp; Helpap, 2021, p. 221)  “The emphasis on providing person specific care and cultivating genuine relationships with community members manifests imperfectly with occasional conflict and regular compromise.”  (Dutt et al., 2022, p. 1033)  “Private convictions at variance with one another may become issues of contention in the workplace, preventing the formation of personal relationships.”  (Fritz, 2022, p. 8)  “Respondents reported negative impacts on their relationships at work in a variety of ways, including a general sense of disconnection when not seeing their coworkers in person.”  (Hall &amp; Duggins, 2022, p. 503)  “I point out that the information and relationships within the organization are not solely responsible for shaping employees’ assessment of work-life practices: information and relationships outside the organization, either from other organizations or the home, family and community domain, are as well.”  (Ollier-Malaterre, 2023, p. 12)</p>
Identificação organizacional	A identificação organizacional refere-se ao grau em que os trabalhadores se identificam com a organização onde trabalham e se sentem conectados aos	“When they witness and experience ethical conduct and messages by leaders, employees have a better chance of developing higher relational quality with their leaders, increasing their sense of belongingness and finding better alignment between organizational

---

seus valores, missão, cultura e objetivos. É uma medida de afinidade emocional e psicológica dos trabalhadores com a organização. (Knippenberg & Sleebos, 2006).

missions and values and those of their own.” (Qian & Jian, 2020, p. 217)  
“With the results obtained, it was possible to contribute to the advance of knowledge in hospitality research by verifying that employees who feel that there is a concern about their safety, psychological health, and fairness perceptions will feel more engaged, which will result in an identification with the hotel’s mission, vision, and goals.” (Viseu et al., 2023, p. 337)  
“As employees take on an organizational identity, they will begin to enact the habits of the organization.” (Fritz, 2022, p. 6)  
“...which in turn may have led to a feeling of identity related threat.” (Edwards et al., 2022, p. 1056)  
“An increase in communication reduces this feeling through including them in the process and hearing their voice, which results in an increased perceived justice.” (Makowski-Komura et al., 2020, p. 249)  
“Specifically, in an open and participative change communication climate where employee participation and input are appreciated, employees will feel part of an in-group (i.e. self-categorization) and feel a sense of self-worth (i.e. self-enhancement), which enhance their identification with the organization.” (Neill et al., 2020, p. 290)  
“The study also revealed the positive effect of organizational identification on employee reaction to change, characterized by affective commitment to change and behavioral support for change.”

---

---

		(Neill et al., 2020, p. 290) “As such, the application of the psychological contract to SHRM research can provide a link between the individual and higher levels of analysis and explain how employees respond to HR-practices.” (Roehl, 2019, p. 1592)
Satisfação no trabalho	A satisfação no trabalho refere-se ao grau de contentamento, felicidade e realização que os funcionários experimentam em relação às funções, ambiente de trabalho e experiência geral de emprego. É uma medida importante da qualidade do ambiente de trabalho (Serini et al., 1997).	“...these employees’ satisfaction with internal communication is negatively related to their intention to leave their company in the near future.” (Duarte & Silva, 2023, p. 10) “We also found that informational justice – which shared positive relationships with the perceived ability to perform, positive emotions, and life satisfaction and a negative relationship with negative emotions – acted as a buffer for the effects of job insecurity on life satisfaction and the perceived ability to perform at work.” (Hughes et al., 2024, p. 30) “Organizations also need to clearly communicate the reason for denying remote work requests to mitigate negative reactions from employees and associated declines in important human capital outcomes.” (Baumann & Marcum, 2023, p. 11) “This suggests that employees who are highly engaged with their jobs are less likely to consider leaving their organizations.” (Kang & Sung, 2019, p. 168) “This may have been a contributing factor to lower levels of satisfaction for union members, where communications may be more formal and tightly-restricted.”

---

---

		(Hall & Duggins, 2022, p. 502) “Among available resources to employees, our results thus highlighted the salience of transparent organizational communication in fostering employee engagement, in comparison with authentic leadership.” (Jiang & Shen, 2023, p. 966) “The present investigation found that hotel workers’ positive perceptions of internal communication affect their assessment of the support provided by their organization and thus influence their job satisfaction and, in the end, intention to leave their employer.” (Duarte & Silva, 2023, p. 12)
<i>Turnover</i>	O <i>turnover</i> refere-se à antecipação da rotatividade real, refletindo as percepções dos trabalhadores sobre alternativas de trabalho, antes que a saída ocorra (Kang & Sung, 2019).	“If they believe that favorable treatment is under the control or choice of the organization (or unfavorable treatment), it will have a much greater impact on how the organization is viewed by employees (POS) with consequences that are important to the organization such as engagement, turnover, and performance.” (Shanock et al., 2019, p. 186) “Also, communication with employees is key, as we know, but the unique contribution of organizational support theory to the role of communication is considering the sincerity and transparency of the messages.” (Shanock et al., 2019, p. 186) “...for instance, an employee may perceive their supervisor as unsupportive because the supervisor is more supportive of another co-worker than of them.”

---

		<p>(Ollier-Malaterre, 2023, p. 11)</p> <p>“Possible recommendations may include requesting out to other employees to find similar cases and solicit advice, and expressing their needs to a supervisor seeking fair rewards, recognition, or motivation.”</p> <p>(Kiura &amp; Kim, 2023, p. 5)</p> <p>“In addition, the current findings include that positive perceptions of internal communication start the distal process that leads to decreased turnover intention through increased organizational support and job satisfaction.”</p> <p>(Duarte &amp; Silva, 2023, p. 11)</p> <p>“Previous research has already shown that mine employees who are members of autonomous organizations have significantly higher perceptions of supervisor support, procedural justice and coworker communication.”</p> <p>(Haas &amp; Yorio, 2022, p. 1447)</p>
Reação à Mudança Organizacional	A reação à mudança organizacional refere-se ao comportamento das pessoas a qualquer alteração significativa nas políticas, processos, estrutura ou cultura de uma organização. A gestão de pessoas afetadas pela mudança pode incluir, não só atividades como comunicação eficaz, mas também apoio emocional e	<p>“Second, communication climate featured by openness and participation boosts employee identification with the organization, which, in turn, leads to positive employee reaction to change.”</p> <p>(Neill et al., 2020, p. 289)</p> <p>“Organizations that wish to emphasize care and concern during times of crisis should prioritize frequent, in-person (or video call) communication lead by supervisors, as hearing about work-related changes via a coworker was of greater importance for predicting reduced informational justice perceptions.”</p> <p>(Hughes et al., 2024, p. 31)</p>

---

prático aos  
trabalhadores  
afetados pela  
própria mudança  
(Fugate et al.,  
2012).

“Companies must invest more effort in their attempts to avoid breaches and violations in the context of radical and dramatic types of organizational changes.”  
(Raeder, 2023, p. 218)

“Although the change just starts and top management communicates first information on the change and implementation plans, employees immediately form perceptions about the change.”  
(Faupel & Helpap, 2021, p. 219)

“It seems a given that when employees believe in the value of the proposed change, or when they are more emotionally and psychologically committed to it, they are more likely to engage in supportive behaviors such as cooperation and championship toward change.”  
(Neill et al., 2020, p. 289)

“In cases that change is not communicated successfully, and the top management does not communicate to employees why and how this change will take place, employee resistance may increase, and the organization will not implement the change successfully.”

(Komodromos et al., 2019, p. 13)

---