

# Justiça Processual e Liderança Transformacional nos Processos de Aceitação de Mudanças. Um estudo em uma empresa construtora e incorporadora

## Procedural Justice and Transformational Leadership in Change Acceptance Process. A study in a construction company and real estate developer

Luiz Carlos da Silva OLIVEIRA [1](#)

Recibido: 07/12/16 • Aprobado: 28/12/2016

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
  - [2. Revisão de Literatura](#)
  - [3. Método](#)
  - [4. Resultados](#)
  - [5. Discussões](#)
  - [6. Conclusões](#)
- [Referências](#)

#### RESUMO:

O objetivo do estudo foi demonstrar como a justiça processual poderá incentivar os trabalhadores a colaborarem e se identificarem com a nova empresa, após o processo de fusão/aquisição. A pesquisa foi realizada na cidade de Goiânia - GO em uma empresa construtora e incorporadora. A amostra final foi de 344 respondentes. Foram realizadas análise fatorial exploratória, bem como análise de regressão para testar as proposições. Os resultados sugerem se os líderes agirem de forma processualmente justa, as questões de legitimidade, confiança na competência do líder e a satisfação com a nova empresa, são fatores que influenciaram a mudança.

**Palavras-chave:** Justiça Processual, Liderança

#### ABSTRACT:

The objective of the study was to demonstrate how procedural justice can encourage employees to collaborate and identify themselves with the new company after the merger / acquisition process. The research was carried out in the city of Goiânia - GO in a construction company and incorporator. The final sample consisted of 344 respondents. Exploratory factorial analysis was performed as well as regression analysis to test the propositions. The results suggest that if leaders act in a fair and procedural manner, issues of legitimacy, confidence in the leader's competence, and satisfaction with the new company are factors that influence change.

**Keywords:** Procedural Fairness, Transformational

# 1. Introdução

As organizações estão em constante busca por melhor posicionamento no mercado e utilizam diversas formas para se reestruturar, transformando as operações de fusões e aquisições em fatores decisivos nesses processos, alterando não só os ambientes das empresas como os setores em que atuam.

Para Linde e Schalk (2008) em um ambiente de fusões e aquisições há transações econômicas, forças competitivas, parcerias, mudanças e transformações organizacionais, nos quais os trabalhadores estão expostos. Para que isso ocorra, os autores sugerem que os líderes precisam ser capazes de influenciar seus liderados, assumindo uma postura de confiança e sensibilidade frente às limitações do ambiente e às necessidades da equipe, despertando-lhes um sentimento de autoestima e autoconfiança, ou seja, uma liderança transformacional.

Assim, a liderança transformacional tem sido usada como elemento motivador para os colaboradores irem além do seu próprio interesse e perseguir os objetivos e valores da coletividade. Segundo Judge e Piccolo (2004) esse tipo de líder deve influenciar positivamente: a) o comportamento organizacional, desempenho e comprometimento organizacional e; b) os colaboradores quanto à identidade e autoestima.

Estudo de De Cremer e Alberts (2004) argumenta que a justiça processual também pode ser vista como um ato de influência social e, portanto, poderia ser considerado um componente importante da liderança. Portanto, o presente trabalho tem por objetivo demonstrar como a justiça processual poderá incentivar os trabalhadores a colaborarem e se identificarem com a nova empresa, após o processo de fusão/aquisição. Também foi verificado se os procedimentos justos afetam a maneira de como os empregados olham para o líder, concentrando-se em avaliações de competência e legitimidade.

Além da introdução, este artigo compõe-se de outras cinco seções. A segunda apresenta aspectos teóricos sobre liderança organizacional, justiça processual e identidade, em seguida são evidenciados os efeitos da liderança transformacional na aceitação da mudança. A terceira enfoca os métodos da pesquisa. A quarta seção enfoca os resultados, na quinta seção, as discussões e, por último, as conclusões e sugestões de pesquisa.

---

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Liderança Organizacional

Em uma revisão dos estudos sobre liderança, Jogulu e Wood (2006) apontam que o conceito vem sendo estudado ao menos desde o século XVIII e que as pesquisas sobre o comportamento dos líderes passaram por diversas linhas de proposições teóricas até chegar às teorias contemporâneas dos estilos de liderança transformacional e transacional.

Para Chelladurai (2001), em uma perspectiva organizacional, a liderança é apenas uma função destinada a uma pessoa que comanda um grupo, com objetivos de seguir as orientações dos superiores para cumprir as finalidades de uma organização. James (2005) aponta que a liderança é um processo de orientação para que os líderes obtenham o suporte de diversas pessoas e grupos de interesse, tanto dentro quanto fora da organização, para conduzir a mudança.

A visão contemporânea de liderança aborda novos estilos que poderão ajudar os líderes a transformar o ambiente organizacional, tornando-o mais agradável e acolhedor. Para isso, estudos têm se concentrado nas abordagens da liderança transacional e da liderança transformacional. Barbuto (2005) propôs que o processo de liderança ocorre de maneira transacional ou transformacional. Para o autor, a liderança transacional é baseada na autoridade

burocrática e legitimidade dentro da organização. Líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para os objetivos. A liderança transformacional se caracteriza como um processo que motiva seguidores apelando aos ideais mais elevados e aos valores morais.

O estilo de liderança transformacional pode ser caracterizado por quatro componentes: consideração individual, estimulação intelectual, inspiração e carisma. Assim, o estilo transformacional considera que o líder é um agente de transformação de sua equipe, provocando autoconfiança e mudanças positivas nos liderados. Ao explorar a validade da liderança transformacional como uma ferramenta importante em tempos de mudança, este estudo faz dois argumentos sobre a liderança. A primeira é que os líderes podem ganhar aceitação por sua visão e motivar os seus seguidores mediante procedimentos justos de liderança (Tyler; Blader, 2003). O segundo argumento é com base nos estudos De Cremer e van Knippenberg (2002), van Knippenberg et al (2004) e Tyler (2014) os quais preconizam que os líderes ao gerenciarem através de procedimentos justos, encorajam as pessoas a se identificarem com as organizações, levando a cooperação voluntária.

A hipótese de procedimentos justos preconiza que os líderes exercem sua autoridade de maneira que seus liderados os vejam como justos, então os seus seguidores tornam-se favoráveis aos objetivos dos líderes, e voluntariamente agem cooperando e apoiando a organização. A partir dessa perspectiva, a promulgação de procedimentos justos é eficaz no reforço da cooperação, não porque eles podem revelar benefícios econômicos ou instrumentais, mas porque afetam os motivos dos empregados os quais passam a ver como seus os objetivos da empresa (Van Knippenberg, 2000). Assim, tem-se a seguinte proposição:

P01: A forma como os líderes gerem a mudança em processo de fusão/aquisição leva os empregados a comportamento intrínseco de aceitação da mudança fazendo o bem para o coletivo e para a organização.

## **2.2. Justiça Processual e a Identidade**

A percepção do que é justo ou injusto no cotidiano de um indivíduo tem por base valores, princípios éticos, morais e noções de certo e errado para analisar cada conjuntura em que ele está sendo envolvido (Assmar; Ferreira, 2005). Perceber o que é justo no ambiente organizacional, seria sob essa perspectiva, uma justificativa de incentivo ou de motivação para as pessoas que nele trabalham.

As investigações sobre justiça organizacional têm procurado identificar seus principais antecedentes e consequentes, bem como suas dimensões. Com relação ao último aspecto, a justiça organizacional costuma ser considerado um fenômeno multidimensional que, na opinião dos autores Gilliland e Chan (2001) desdobram-se em pelo menos três dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental ou processual e justiça interacional. A distributiva relaciona à distribuição de recursos/resultados, a procedimental se relaciona aos processos desenvolvidos na organização, ou seja, a justiça dos meios usados para alcançar os fins; a interacional incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitoso para com os seus colaboradores.

A justiça processual pode ser considerada a maneira como as organizações e seus líderes usam os procedimentos corretos e justos na alocação de resultados. De acordo com Sotomayor (2007) existem diferentes operacionalizações de justiça processual e um exemplo é dar aos membros do grupo voz no processo de tomada de decisão. Esse processo deve basear-se em informação recolhida de forma rigorosa, para assegurar a representação dos grupos afetados pela decisão, e ser consistente em sua aplicação ao longo do tempo no que diz respeito a padrões e critérios, garantindo conformidade com os padrões éticos e morais prevalecentes, assim como garantir que o procedimento não é enviesado com oportunidade para corrigir e modificar as decisões tomadas. O argumento de que a justiça processual influencia as pessoas por meio de mecanismos de identidade são feitas com base nos modelos: relacional de

engajamento do grupo de cooperação de Tyler e Blader (2003) e de auto-base de cooperação dos autores De Cremer e Tyler (2005).

Puusa, Kuittinen e Kuusela (2013) definem a identidade como uma construção social e simbólica que tem como propósito dar significado para uma experiência. Os autores consideram a identidade como o elemento essencial de uma determinada organização, ao afirmar que a identidade constitui a ação central da organização e afeta a relação com os seus membros. Portanto, a importância da identidade na formação de relações das pessoas para as organizações é amplamente reconhecida nos estudos de Van Knippenberg et al. (2004), porque faz com que as pessoas vivam pelas regras e normas do grupo, tornando-a satisfeitas e considerando a empresa como um aspecto importante na sua própria auto-definição.

Os contextos pelos quais a identidade se constitui envolvem estruturas sociais, aspectos culturais e a trajetória de vida dos indivíduos. Segundo Turner e Reynolds (2012) características do contexto favorecem o nível grupal, o que leva à acentuação de percepção de similaridades intragrupais e de diferenças intergrupais. Assim, de acordo com a teoria da identidade social, as pessoas buscam manter e aumentar uma autoestima positiva. Por buscarem uma autoestima positiva, indivíduos altamente identificados com o grupo estariam dispostos a empreender esforços em prol dos objetivos desse grupo (Blader; Tyler, 2009). Ainda seguindo a teoria da identidade social, pesquisa de Chreim (2002) aborda diretamente o papel da identidade na formação de reações às mudanças. Portanto, o papel da identidade na formação de líderes defende a hipótese de que a justiça processual tem maior influência sobre as pessoas quando elas se identificam fortemente com o grupo, organização ou sociedade com a qual estão lidando. De fato, há pesquisas demonstrando que procedimentos justos afetam significativamente a identidade dos funcionários (De Cremer; Tyler, 2005). Como resultado, segue-se que aqueles que se preocupam com comunicação de informações relevantes para a identidade deve ser influenciado fortemente pelo *feedback* dado pelo líder. Assim, a influência da interação entre a identidade e o peso dado à justiça processual no momento de decidir se aceita ou não as mudanças associadas com uma fusão/aquisição, remete a seguinte proposição:

P02 - A justiça processual tem maior influência quando as pessoas se identificam fortemente com a sua organização. Empregados com níveis mais elevados de identificação mostram uma forte influência na aceitação da visão sobre a justiça processual e motivação em trabalhar para a nova empresa.

## **2.3. Liderança Transformacional e seus efeitos na aceitação da mudança**

Em busca de respostas eficientes, as organizações efetuam mudanças utilizando dois caminhos: de forma paulatina – alterando apenas alguns aspectos de sua estrutura, o que caracteriza uma mudança do tipo transacional; ou efetuando uma mudança radical, com a reconfiguração de toda a organização, com a ruptura dos padrões existentes, criação de novas estratégias e de uma nova missão – o que caracteriza uma mudança do tipo transformacional. Tais ocorrências têm influência positiva ou negativa nos fatores de capacidade organizacional para mudanças (Burke, 2011).

Essa capacidade para a mudança está vinculada à existência de condições ou características organizacionais, ou dos seus membros, que são positivamente relacionados à implantação de mudanças ou que funcionem como facilitadores do estabelecimento dessa mudança. Dessa forma, os líderes transformacionais alinham os seus próprios subordinados que apresentam comportamentos com maiores valores de ordem e aspirações em mente. Essa influência idealizada fornece um modelo e mostra que os líderes transformacionais demonstram preocupação e apreço por subordinados individuais (DeRue et al, 2011).

Na ótica de Judge e Piccolo (2004) os líderes transformacionais adotam um estilo de consulta para tomada de decisão. O líder reconhece as necessidades e desejos dos empregados, e, em

seguida, esclarece como essas necessidades e desejos serão cumpridos. Ao clarificar o que é exigido dos subordinados e as consequências de seus comportamentos, os líderes transformacionais são capazes de construir confiança em seus subordinados para alcançar os níveis esperados de desempenho.

A liderança transformacional, na visão de Northouse (2004) também pode ser considerada liderança adaptativa, uma vez que existe a mobilização de grupos de pessoas para vencerem desafios. Líderes devem entender a importância do conceito de adaptação e serem hábeis na mudança de processos organizacionais e na escolha de ferramentas adequadas para a melhoria da organização. Portanto, na visão de Bushra, Usman e Naveed (2011) os líderes modernos devem adaptar-se ao contexto, adotando uma atitude de apoio aos seus colaboradores, fornecendo-lhes uma visão, cultivando esperança, incentivando-os a pensar de forma inovadora, aumentando de forma sistemática a comunicação.

Assim, baseando-se em teorias de liderança de Kotter (1990) que aborda liderança no contexto de mudança, dois aspectos são identificados: a aceitação da visão do líder a nova empresa resultante da fusão e a motivação dos funcionários para trabalharem na nova empresa.

Nesse trabalho, define-se confiança na competência do líder refletindo a visão de que a administração entende como manter a empresa bem sucedida e competitiva. Assim, os líderes devem ser competentes, para que os subordinados acreditem que suas ideias são relevantes e úteis (Salam, 2004). Como tal, Dong, Hernandez, Wang (2014) preconizam que a confiança na competência do líder reflete um tipo de confiança prática que cria circunstâncias em que os empregados serão mais criativos e dispostos a lidar com os problemas e mudança. Dessa forma, a seguinte proposição é apresentada:

P03- A mudança no julgamento dos empregados sobre o líder medeia a relação entre justiça processual e a aceitação da mudança.

---

## **3. Método**

### **3.1. Amostra**

A pesquisa foi realizada na cidade de Goiânia - GO na construtora e incorporadora ABC uma holding que administra as outras empresas do grupo, e apresenta um lucro anual aproximadamente de R\$300 milhões; o número de funcionários e estagiários em torno de 940 pessoas. A empresa-foco desta pesquisa, denominada ABC, com objetivos estratégicos de expandir seus negócios e ser mais competitiva no mercado, em dezembro de 2013 vendeu parte de sua composição acionária (49%) para uma empresa (Beta) do mesmo segmento. A empresa Beta tem mais de 3.000 funcionários, com faturamento anual acima de 1 bilhão de reais; possui três unidades no Brasil e seis subsidiárias no Exterior.

A coleta dos dados foi realizada entre os meses de agosto a outubro de 2015. Cada empregado da empresa recebeu um questionário avaliando vários aspectos de suas atitudes e comportamentos referentes ao processo de fusão e aquisição. Os empregados receberam os questionários e foram convidados a preencher e devolvê-los diretamente para os pesquisadores que utilizaram envelopes-resposta fechados. Um total de 860 questionários foram distribuídos e 344 devolvidos, resultando em uma taxa de resposta de 40% sendo que dos 344 respondentes, 56% eram do sexo masculino e o restante feminino.

### **3.2 As variáveis independentes**

Os itens para a escala de justiça processual foram validados em um ambiente de trabalho por Tyler e Blader (2003) e são adotadas cinco dimensões: a justiça processual geral; voz; neutralidade; relação interpessoal e confiança. Análise fatorial exploratória indicou que todos os cinco elementos de justiça processual carregados em um único fator. Como consequência, uma escala de 13 itens de justiça processual foi criada (alfa = 0,95). Outra parte do questionário

pediu aos respondentes para avaliar as consequências da fusão para os resultados da organização. Neste caso, os índices de ambas as construções resultados foram incluídos em uma análise fatorial como consequência, um único resultado na escala foi criada (cinco itens, alfa = 0,88).

Adotou-se a rotação *varimax* para maximizar a diferenciação entre os itens identificados: justiça processual e resultado de mudança conforme tabela a seguir.

Tabela 01. **A análise fatorial das variáveis independentes: a implementação da fusão**

	<b>Justiça processual</b>	<b>Resultados da mudança</b>
As decisões foram planejadas	.74	
As decisões forma implementadas	.78	
Os empregados foram tratados de forma justa	.77	
Os empregados foram informados	.65	
As opiniões dos empregados foram consideradas	.75	
Recebi informações adequadas	.78	
As explicações foram honestas	.76	
Foram utilizadas informações objetivas	.73	
As decisões foram imparciais	.78	
Os direitos dos empregados foram respeitados	.78	
Os empregados foram tratados com dignidade	.68	
Foram consideradas as minhas necessidades	.67	
A empresa procurou fazer o melhor para mim	.71	
A empresa estava preocupada com o bem-estar dos empregados		.44
Em geral, os salários e benefícios foram justos com a mudança		.50
Alterações no meu salário e benefícios foram justos		.54
Alterações no meu salário e benefícios foram satisfatórios		.93
Eu tenho mais oportunidades		.92

Análise fatorial exploratória utilizando a extração máxima verossimilhança e rotação varimax. Todas as cargas acima de 0,40 foram mostradas.

### 3.3 As variáveis dependentes

Dois aspectos de aceitação foram medidos: se a fusão/ aquisição foi uma boa decisão estratégica para a empresa e motivação para trabalhar para a nova empresa. Os itens que refletem esses dois aspectos da aceitação foram analisados por meio de fator de uma análise exploratória e rendeu uma solução de dois fatores. A primeira escala de índices de aceitação da visão do líder que a fusão é uma boa decisão estratégica. (Três itens; alfa = 0,90). A segunda escala mediu a motivação do empregado para trabalhar para a nova empresa (dois itens, alfa = 0,68). A tabela a seguir evidencia a referida situação.

Tabela 2 **A análise fatorial das variáveis dependentes: reações à mudança**

	<b>Aceita a visão do Líder</b>	<b>Motivado para trabalhar na empresa</b>
Eu penso que a fusão foi uma boa estratégia para a minha empresa	.85	
A nova empresa está bem posicionada para o futuro	.84	
As empresas fundidas criaram outra empresa melhor	.86	
Eu não gosto do meu trabalho como anteriormente		.93
Não faço o meu trabalho como anteriormente		.51

Análise fatorial exploratória utilizando a extração máxima verossimilhança e rotação varimax. Todas as cargas acima de 0,40 foram mostradas.

### 3.4 Mediador

A medida mais utilizada de identificação social foi desenvolvida por Brown et al. (1986), cuja tendência é mostrar a identidade social com uma única dimensão, com resultados analíticos do fator denotando direcionalidade do item em vez de dimensionalidade do construto. Neste artigo a escala de identificação social com a nova empresa é composta de dois itens (alfa = 0,91).

a) Eu sou menos ligado com (a nova empresa) após a fusão do que eu era (com a antiga empresa) antes da aquisição/fusão; b) Eu me identifico menos fortemente com a nova empresa agora do que com a antiga empresa, antes da aquisição / fusão.

### 3.5 Avaliações de Liderança

O questionário respondido pelos empregados considera dois aspectos sobre os gestores superiores: a legitimidade e competência. Estas questões sobre a legitimidade de líderes e confiança em sua competência foram adotadas tendo em vista que pesquisa anterior de Tyler e Blader (2003) mostrou que eles são bons preditores de comportamento em ambientes de trabalho.

A análise fatorial indicou que esses itens carregados em um único fator, no entanto, quando foram criadas escalas separadas, eles não estavam fortemente correlacionados ( $r = 0,30$ ). Por

isso, foram utilizadas duas escalas. Para verificar a legitimidade dos líderes a escala de sete itens foi utilizada (alfa = 0,78) os primeiros quatro itens são voltados para o supervisor do empregado. Os itens foram: a) Alguém que ignora as decisões do seu supervisor fere seu grupo de trabalho; b) As organizações de trabalho são mais eficazes quando as pessoas seguem as diretrizes de seus supervisores; c) As pessoas geralmente devem adiar a decisão de seu supervisor, mesmo quando eles poderiam ir para outro para tentar mudá-los; d) É errado ignorar as decisões de um supervisor, mesmo se você pode sair com ele. Os três últimos itens da escala enfoca a gestão. Os itens foram: a) As pessoas devem seguir as regras e políticas organizacionais, mesmo quando eles pensam que estão errados; b) O respeito à organização é um valor importante que têm os funcionários; c) No longo prazo, a organização é melhor se os trabalhadores seguem as regras voluntariamente.

A segunda escala foi relacionada com a confiança na competência dos líderes. O índice de competência avaliou o grau em que os funcionários acreditavam que seus líderes eram capazes de gerir eficazmente a empresa. Um índice de dois itens foi criado (alfa = 0,82). Os itens foram: a) Eu acho que a gestão toma decisões competentes sobre como resolver os problemas em nossa organização; b) Eu confio que a administração faça um plano eficaz que irá manter a empresa competitiva no futuro.

## 4. Resultados

A análise fatorial dos itens que mensuram a justiça processual e resultados foi utilizada para estabelecer as duas variáveis independentes; justiça e os resultados dos procedimentos. Uma análise de elemento semelhante foi utilizada para identificar as duas variáveis dependentes; se o processo de fusão/aquisição foi uma boa decisão estratégica e motivação para o trabalho na nova empresa. A rotação *varimax* foi utilizada para maximizar a difusão de artigos através de fatores. A análise fatorial para as variáveis independentes foram mostradas na Tabela 1, e para as variáveis dependentes na Tabela 2. Os acordos de legitimidade de liderança e competência foram tratados como distintos. As correlações entre as variáveis, bem como os seus valores médios e desvios padrão são mostrados na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 **Intercorrelações de variáveis**

	M	S.D	1	2	3	4	5	6
Justiça procedimental da fusão	2.85	1.04						
Resultados durante a fusão	2.52	1.01	.61					
Legitimidade dos líderes	4.51	0.70	.27	.22				
Confiança na competência do líder	3.53	1.25	.59	.51	.30			
Aceitação da visão do líder	4.24	1.27	.52	.49	.26	.51		
Motivação para trabalhar	4.21	1.08	.26	.22	.20	.33	.36	
Identificação social	3.49	1.21.	.44	.43	.21	.38	.46	.44

Correlações de Pearson. Eles são todos significante ao  $p < .001$ .



Dessa forma, realizou-se análise de regressão para testar as proposições P01. A forma como os líderes gerem o processo de mudança (aquisição e fusão) leva os empregados a comportamento intrínseco de aceitação da mudança fazendo o bem para o coletivo e para a organização, bem como a proposição P02 – A justiça processual tem maior influência quando as pessoas se identificam fortemente com a sua organização. Empregados com níveis mais elevados de identificação mostram uma forte influência na aceitação da visão sobre a justiça processual e motivação em trabalhar para a nova empresa.

A análise verificou os procedimentos utilizados durante aceitação dos funcionários da nova empresa e todos os termos foram inseridos na equação simultaneamente. Os resultados da análise de regressão, incluindo a justiça processual do processo de fusão/aquisição e os seus resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 04. **Reações a mudança**

<b>Medida</b>	<b>Legitimidade dos líderes</b>		
<b>Coeficientes</b>	Erro padrão	Padronizado (beta)	
<b>Justiça processual</b>	.14 (.04)	.21	$t(515)=3.92^{***}$
<b>Resultados</b>	.06 (.04)	.09	$t(515)=1.64$
<b>Ajustado R<sup>2</sup></b>	7%	$F(2,515)=20.93^{***}$	
<b>Medida</b>	<b>Confiança na competência do líder</b>		
<b>Justiça processual</b>	.58 (.05)	.48	$t(515)=11.25^{***}$
<b>Resultados</b>	.27 (.05)	.22	$t(515)=5.71$
<b>Ajustado R<sup>2</sup></b>	41%	$F(2,515)=181.50^{***}$	
<b>Medida</b>	<b>Aceitação da visão do líder</b>		
<b>Justiça processual</b>	.45 (.06)	.37	$t(515)=8.02^{***}$
<b>Resultados</b>	.33 (.06)	.27	$t(515)=5.76$
<b>Ajustado R<sup>2</sup></b>	32%	$F(2,515)=124.56^{***}$	

Medida	Motivação para trabalhar		
Justiça processual	.26 (.06)	.23	$t(514)=4.24^{***}$
Resultados	.09 (.06)	.08	$t(514)=1.43$
Ajustado R <sup>2</sup>	8%	$F(2,514)=22.36^{***}$	

  

Medida	Identificação social		
Justiça processual	.40 (.07)	.30	$t(514)=6.02^{***}$
Resultados	.34 (.07)	.25	$t(514)=5.13$
Ajustado R <sup>2</sup>	24%	$F(2,514)=81.64^{***}$	

As escalas são marcadas para que altas pontuações indiquem procedimentos justos, bons resultados, alta legitimidade, confiança na competência, aceitando a visão do líder, trabalhando para a nova empresa, e se identificando com a nova empresa.

\*\*\*  $p < .001$ .

Pode-se observar que, no caso da legitimidade do líder, a justiça processual é importante ( $\beta = 0,21$ ,  $p < .001$ ), mas não os seus resultados ( $\beta = 0,09$ , ns). No tocante a confiança na competência do líder, tanto a justiça processual ( $\beta = 0,48$ ,  $p < .001$ ) e os resultados ( $\beta = 0,22$ ,  $p < .001$ ) confiança do empregado na competência de seus líderes. O julgamento sobre se aceita ou não a visão do líder de que a fusão foi uma boa decisão estratégica, observa-se que a justiça processual teve influência ( $\beta = 0,37$ ,  $p < .001$ ), assim como os resultados ( $\beta = 0,27$ ,  $p < .001$ ).

No caso da motivação, a justiça processual teve uma influência significativa ( $\beta = 0,23$ ,  $p < .001$ ), mas não nos resultados ( $\beta = 0,08$ , ns). Finalmente, com a identidade, a justiça processual teve uma influência significativa ( $\beta = 0,30$ ,  $p < .001$ ), assim como os resultados ( $\beta = 0,25$ ,  $p < .001$ ). Portanto, a justiça processual foi, em geral, o fator mais importante para moldar as reações aos líderes à nova empresa, mas os resultados também tiveram influência sobre as reações dos trabalhadores para a fusão/aquisição.

Destaca-se que uma questão abordada neste trabalho, relaciona-se com confiança na competência do líder que cria circunstâncias em que os empregados serão mais criativos e dispostos a lidar com os problemas e mudança. Isto leva a uma proposição P03, ou seja, as mudanças nos entendimentos dos empregados sobre o líder medeiam a relação entre justiça processual e aceitação da mudança. A análise de regressão foi usada para testar a proposição de interação entre a variável de identificação social e (1) a justiça processual e (2) os resultados incluídos na análise. Os resultados da análise de regressão são apresentados na Tabela 5.

Coeficientes	Erro padrão	Padronizado (beta)	
Justiça processual	.13 (.04)	.20	$t(502)=3.54^*$
Resultados	.09 (.04)	.14	$t(502)=2.60^{**}$
Identificação	.11 (.03)	.19	$t(502)=3.89^*$
Justiça processual x Identificação	.06 (.02)	.11	$t(502)=1.98^{***}$
Resultados x Identificação	.04 (.03)	.08	$t(502)=1.48$
Ajustado R <sup>2</sup> 38%	$F(5,502)=12.29^*$		

\*  $p < .001$ .

\*\*  $p < .01$ .

\*\*\* $p < .05$ .

Pode-se notar a interação significativa entre a identificação e o peso dado à justiça processual (beta = 0,19,  $p < .05$ ). Análise simples foi realizada para analisar melhor essa interação: Quando a identificação foi elevada (um desvio padrão acima da média), o efeito da justiça processual foi significativa, beta = 0,27,  $p < .001$ , considerando que este não era o caso, quando a identificação foi baixa (um desvio padrão abaixo da média), beta = 0,09,  $p < .19$ . Portanto, desde que a informação relevante é comunicada por equidade processual, aqueles que se identificam mais fortemente com o grupo deverão ser centrado sobre sua identidade e interessados em ser influenciado por informações relevantes.

## 5. Discussões

Este estudo suporta o argumento de que as pessoas ao se identificarem fortemente com a organização fazem uso da informação da justiça processual ao reagir às mudanças referentes ao processo de fusão/aquisição. Em particular, os acordos do líder em termos de legitimidade; confiança na competência, e satisfação com a nova empresa, é influenciado pelo fato de que a fusão/ aquisição são melhores implementadas quando as pessoas se identificam fortemente com a organização.

A influência da justiça processual tem sido associada a modelos psicológicos sobre a identidade, estes resultados suportam os argumentos de De Cremer e Tyler, (2005), Tyler e Blader (2003) de que a aceitação voluntária é facilitada pelo uso de procedimentos justos, pois a sua utilização envolve as identidades das pessoas ao agirem de forma colaborativa com as organizações as quais pertencem.

Neste estudo, há dois tipos de evidências para apoiar este ponto de vista baseado na influência da justiça processual. Primeiro, a constatação de que equidade processual está ligada à identificação social com a nova empresa conforme demonstrado na tabela 04. Este achado indica que os empregados ao experimentarem a implementação da mudança na incorporação como justa, são mais propensos a serem conectados e identificados, com a nova empresa. Em segundo lugar, o surgimento de uma identidade pela interação da justiça processual mostra que a promulgação de procedimentos justos adotados pelo líder importa quando os funcionários se

identificam mais fortemente com a organização. Estas descobertas fornecem evidências de que a justiça processual traz consigo informações relevantes para a identidade, coadunando com estudos de De Cremer e Tyler (2005) e de Tyler e Blader (2003).

Os resultados evidenciados suportam o argumento da abordagem baseada em processos de liderança. Essa abordagem, conforme estudos de Van Knippenberg et al. (2004), se concentra em influenciar os outros, ativando as motivações internas dos seguidores. Ela vê a liderança como algo que envolve a capacidade de motivar as pessoas para agir, reconhecendo que a capacidade de influenciar com sucesso é a essência da liderança. Também este estudo demonstrou a capacidade de aceitação da visão do líder, bem como a motivação dos seguidores a trabalharem para a nova empresa. Portanto, o estudo testa os argumentos de Chemers (2001) sobre abordagem baseada em processos de liderança dentro de uma situação em que garantir a aceitação, pelo empregado, de uma nova empresa é fundamental para os resultados da liderança. A liderança eficaz é reforçada quando os líderes podem inspirar seus seguidores a aceitar a mudança, apresentando uma visão convincente do futuro e incentivando-os a trabalhar na nova empresa.

As implicações desta descoberta para a liderança são claras. Ao gerenciar o processo de fusão/aquisição, os líderes não ganham aceitação simplesmente dispensando recursos para os funcionários. Por isso, a liberação de recursos pode ter efeitos positivos sobre a sua motivação, entretanto as pessoas também são motivadas a experimentar as decisões sobre a fusão/aquisição feitas por meio de procedimentos justos. Nota-se que é importante que as pessoas recebam tratamento digno e respeitoso, ou seja, que elas experimentem polidez e dignidade dos líderes. Na ótica de De Cremer e Tyler (2005) o tratamento educado e respeitoso é importante porque demonstra que os funcionários têm legitimidade dentro do grupo, são respeitados e valorizados como membros da organização.

É importante reconhecer as limitações do estudo. A pesquisa foi baseada em correlações retiradas de um estudo realizado em um ponto no tempo. Um cuidado especial deve ser tomado na interpretação desses resultados, pois há possibilidade de que as pessoas aceitem a visão do líder ao avaliar antecedentes do processo de fusão/aquisição como tendo sido processualmente justa o que exigiria um teste longitudinal. O tempo é uma questão importante para uma melhor compreensão do fenômeno da mudança.

---

## 6. Conclusões

Os resultados destacam a importância dos procedimentos pelos quais os líderes atuam durante o processo de fusão/aquisição. Se os líderes agem de forma justa torna-se um fator de motivação dos empregados para aceitar as mudanças na nova empresa.

Portanto, em um ambiente de fusão/aquisição de empresas, onde existem oportunidades, tensões, medos, dúvidas, variáveis culturais, sociais e econômicas envolvidas, resistência às mudanças geram uma série de comportamentos que influenciam os empregados na sua forma de trabalhar. A literatura indica que quando a resistência é bem gerenciada, o processo de mudança pode ser facilitado. Caso contrário, pode provocar estresse e mal-estar intolerável. Esta pesquisa demonstrou que na empresa estudada as ocorrências de variáveis comportamentais (comprometimento, iniciativa, satisfação, lealdade, fidelidade, motivação e comunicação) foram responsáveis pelas formas de agir, resolver conflitos, solucionar problemas e de obter resultados.

Para pesquisas futuras, os estudos podem se concentrar em abordar um tamanho maior de amostra e apresentar resposta a partir de vários contextos. Além disso, os pesquisadores podem se concentrar sobre o efeito mediador das diferentes dimensões da justiça organizacional e salientar o impacto sobre a relação entre os diversos tipos de mudanças nas organizações.

---

## Referências

- Assmar, E.M. L.; Ferreira, M.C. (2005). Justiça Organizacional: uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (3), pp. 443-453.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 4.
- Blader, S. L.; Tyler, T. R. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology*. v. 94, p. 445– 464.
- Burke, W. W. (2011). A perspective on the field of organization development and change: the zeigarnik effect. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-167.
- Bushra, F., Usman, A.: Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Sciences*. 2, 18.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport & physical education: a system perspective*. Scottsdale, Ar: Holcomb Hathaway.
- Chemers, M. M. (2001). *Leadership effectiveness: An integrative review*. In M. A. Hogg, & R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 376–399). Oxford, UK: Blackwell.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human Relations*, 55, 1117–1137.
- De Cremer, D.; Alberts, H. (2004). When procedural fairness does not influence how good I feel: The effects of voice and leader selection as a function of belongingness needs. *European Journal of Social Psychology*, 34, 333–344.
- De Cremer, D.; Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation: The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 858–866.
- De Cremer, D.; Tyler, T. R. (2005). *Managing group behavior: The interplay between procedural justice, sense of self, and cooperation*. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 37 (pp. 151–218). New York, NY: Academic Press.
- DeRue, D. S., Nahegamb, J. D., Wellman, N., Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- Dong, L.; Hernandez, M.; Wang, L. (2014). The Role of Leadership and Trust in Creating Structural Patterns of Team Procedural Justice: A Social Network Investigation. *Personnel Psychology*. v. 67, 4, 801–845.
- Gilliland, S. W., Chan, D. (2001). *Justice in organizations: theory, methods, and applications*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (pp. 143-165). London: Sage Publications.
- James, W. (2005). The Impact of Corporatisation and National Competition Policy: An Exploratory Study of Organisational Change and Leadership Style. **Leadership & Organization Development Journal**, 26, 4.
- Jogulu, U.D.; Wood, G.J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25. 4.
- Judge, T.A.; Piccolo, R.F. (2004). Transformational & transactional leadership: a metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. NY: Free Press.
- Linde, B.; Schalk, R. (2008). Influence of pre-merger employment relations and individual characteristics on the psychological contract. *Psychological Society of South Africa*, vol. 38, n. 2, p. 305-320.

- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Puusa, A., Kuitinen, M.; Kuusela, P. (2013). Paradoxical change and construction of identity in an educational organization. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 41, n. 2, p. 165-178.
- Salam, S. C. (2004). *Foster trust through competence, honesty, and integrity*. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behaviour* (pp. 274-288). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3, 87-100.
- Tyler, T. R. (2014). Legitimacy and Procedural Justice: A New Element of Police Leadership. *U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Assistance*, 01, 01-35.
- Tyler, T. R.; Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
- Turner, J. C.; Reynolds, K. J. (2012). *Self-categorization theory*. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (vol. 2, pp. 399-417). London: Sage.
- Van Knippenberg, D.; Van Knippenberg, B.; De Cremer, D.; Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.

---

1. Doutorando em Administração – PPGA - UnB. Email: [lucaoliveira@uol.com.br](mailto:lucaoliveira@uol.com.br)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 21) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados