

## 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, às quais os trabalhadores estão expostos.

Bowditch e Buono (2003) destacam que problemas ou discussões relacionadas a medos individuais, ansiedades, stress, reações, limitações culturais e tensões são variáveis presentes em fusões e aquisições e podem gerar resistências decorrentes da necessidade dos trabalhadores de sair de uma situação conhecida para uma desconhecida. As atitudes dos empregados frente à mudança organizacional são aspectos críticos para o sucesso dos processos de mudança organizacional porque predispõem os indivíduos a agir de determinada forma em relação a um objeto (ARMENAKIS et al., 2007; VAKOLA et. al., 2004).

Dessa forma, o processo de mudança para ser bem sucedido necessita de que os líderes programem formas de envolver os seus subordinados na nova empresa, o que representa um desafio na condução das mudanças e a presença de um líder que transmita confiança é fator crítico que facilita a adesão dos empregados ao processo de mudança ( TERREY, CAREY e CALLAN, 2001; TERRY e O'BRIEN, 2001).

Na visão de Peccei, Giangreco e Sebastiano (2011) empregados que percebem as mudanças como necessárias e justas, para si mesmos e para a organização são mais comprometidos. Portanto, um dos maiores desafios dos gestores é transformar o capital humano de suas empresas em vantagem competitiva para que elas possam apresentar bom desempenho em um ambiente em transformação, envolvendo rápidas mudanças. Para que isso ocorra sugere-se 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 (DERUE et al, 2011). Entende-se como liderança transformacional um processo social que dá ênfase em como os líderes estimulam seus seguidores com a finalidade de transcender seus objetivos e interesses próprios para o bem da equipe (XENICOU; SIMOSI, 2006).

Nessa linha, 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. Assim, esse tipo de líder deve influenciar positivamente: (a) o comportamento organizacional, desempenho e comprometimento organizacional), (b) os colaboradores quanto à identidade, autoestima e os sentimentos de competência e autoconfiança (JUDGE e PICCOLO, 2004; KARK, SHAMIR e CHEN, 2003).

Estudos de Tyler (2001), Chemers, (2001), De Cremer e Alberts (2004) e Greenberg (2004) argumentam que a justiça procedimental também pode ser vista como um ato de influência social e, portanto, poderia ser considerado um componente importante da liderança. A pesquisa realizada por Pillai, Scandura e Williams (1999) apontou que líderes transformacionais mostram uma forte relação com as percepções de justiça dos empregados. O trabalho de Judge, Piccolo e Ilies (2004) sugeriu que *insights* de pesquisas sobre estilos de liderança, como a liderança transformacional, devem ser integrados com a literatura de justiça. Cho, Park e Dahlgaard-Park (2017), testaram a influência da justiça organizacional sobre o comprometimento dos funcionários com as mudanças em processos de fusão e aquisição.

Assim, em função desse contexto a seguinte questão problema é objeto de estudo: De que forma a liderança transformacional, a identidade e a justiça procedimental influenciam os empregados a colaborarem com a nova empresa após o processo de fusão/aquisição?

Em resposta ao problema de pesquisa delineado, o objetivo geral do estudo é identificar como a liderança transformacional, a justiça procedimental e a identidade influenciam a aceitação dos empregados à nova empresa após o processo de fusão/aquisição.

Esse estudo visa evidenciar a realidade brasileira, estimulando o desenvolvimento do construto sobre processos justos, identidade e liderança transformacional, bem como estimular a discussão sobre mudança organizacional planejada nos processos de fusões e aquisições e sua aceitação pelos empregados nas novas empresas.

Além da introdução, este artigo compõe-se de outras cinco seções. A segunda apresenta aspectos teóricos sobre justiça processual e identidade, liderança organizacional e transformacional, 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; as discussões são apresentadas na quinta seção e, por último, as conclusões e sugestões de pesquisa.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Justiça Procedimental (Processos Justos) 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 e 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 considerada um fenômeno multidimensional que, na opinião dos autores Assmar et al. (2005), Gilliland e Chan (2001), desdobra-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 (COLQUITT, 2001).

A justiça procedimental pode ser considerada a maneira como as organizações e seus líderes usam os procedimentos corretos e justos na alocação de resultados. Existem diferentes operacionalizações de processos justos 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 prevaletentes, assim como garantir que o procedimento não é enviesado com oportunidade para corrigir e modificar as decisões tomadas. (SOUSA, 2002; SOTOMAYOR, 2007).

Nessa linha de pensamento, a justiça procedimental é considerada uma ferramenta importante para moldar sentimento de identificação dos empregados com a empresa, pois desempenha papel fundamental na formação de atitudes, sentimentos e cooperação das pessoas (TYLER e BLADER, 2003).

O argumento de que os processos justos influenciam as pessoas por meio de mecanismos de identidade são feitas com base nos modelos: relacional da autoridade de Tyler e Lind (1992), modelo de engajamento do grupo de cooperação de Tyler e Blader (2003) e de auto-base de cooperação dos autores De Cremer e Tyler (2005).

Na ótica de Alvesson e Sveningsson (2003) a questão da identidade é considerada central para a explicação dos fenômenos do significado e motivação, comprometimento, lealdade, lógica para compreensão da ação, inércia e tomada de decisões, mudança, liderança, relações inter e intragrupos, colaboração organizacional, entre outros.

Puusa, Kuittinen e Kuusela (2013) definem a identidade como uma construção social e simbólica que tem como propósito dar significado para uma experiência. É construída na interação e pela percepção dos atores envolvidos. Os autores consideram a identidade como o elemento essencial de uma determinada organização, ao afirmarem que ela constitui a ação central da organização e afeta a relação com os seus membros.

Dessa forma, a importância da identidade na formação de relações das pessoas para as organizações é amplamente reconhecida nos estudos de Hogg e Terry (2000) e Van Knippenberg et al. (2004), porque faz com que as pessoas vivam pelas regras e normas do grupo, tornando-as satisfeitas e considerando a empresa como um aspecto importante nas suas próprias autodefinições.

Os contextos pelos quais a identidade se constitui envolvem estruturas sociais, aspectos culturais e a trajetória de vida dos indivíduos (Goffman, 2011). Segundo Turner et al. (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 e TYLER, 2009).

Ainda seguindo a teoria da identidade social, pesquisas de Chreim (2002), Terry, Carrey e Callan (2001) e Terry e O'Brien (2001) abordaram diretamente o papel da identidade na formação de reações às mudanças. Assim, o argumento teórico de que a justiça processual e a identidade estão ligadas são suportadas pelos resultados de uma ampla variedade de estudos, incluindo estudos experimentais e de campo, mostrando que a justiça procedimental leva à fusão do eu com grupos e organizações (De CREMER, TYLER, e Den OUDEN, 2005).

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, a pesquisa prévia convincentemente tem demonstrado que procedimentos justos afetam significativamente a identidade dos funcionários (De CREMER e TYLER, 2005). Como resultado, segue-se que aqueles que se preocupam com a 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 procedimental no momento de decidir se aceita ou não as mudanças associadas com uma fusão/aquisição, remete a seguinte proposição:

P01 - A justiça procedimental tem influência quando as pessoas se identificam fortemente com a sua organização. Empregados com níveis elevados de identificação mostram uma forte influência na aceitação da mudança e motivação em trabalhar para a nova empresa.

## 2.2. Liderança Organizacional e Transformacional

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 objetivo 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 para conduzir a mudança, tanto dentro quanto fora da organização.

Estudos de Taylor (2004) discute os processos de liderança necessários para a retenção de talentos em organizações, apontando que a retenção de talentos no contexto da liderança garante a competitividade e o desempenho organizacional. Na ótica de Hargreaves (2007) a liderança deve ser incentivada na sociedade do conhecimento porque ela promove uma aprendizagem voltada a fomentar mudanças sociais positivas, conectando passado e futuro.

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.

Barbutto (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. Eles também tendem a se concentrar na conclusão da tarefa e na disciplina do empregado, confiam em recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho.

A liderança transformacional se caracteriza como um processo que motiva seguidores apelando aos ideais mais elevados e aos valores morais. Os líderes transformacionais devem ser capazes de definir e articular uma visão para suas organizações, e os seguidores deve aceitar a credibilidade do líder (LOPES e FIALHO, 2014).

De acordo com Avolio e Bass (2004), o estilo de liderança transformacional pode ser caracterizado pelos seguintes componentes: carisma, estimulação intelectual, consideração individual. Carisma são atributos positivos dos líderes (poder de influência, ideais e valores de ordem) que constrói laços emocionais e de confiança com os seguidores, enfatizando um sentido coletivo de missão e valores; Estimulação intelectual pressupõe o desafio das crenças dos seguidores, analisando as suas inspirações, motivações, gerando assim elevadas expectativas e adequando comportamentos e atitudes com a finalidade de juntar esforços; Consideração individual são as necessidades individuais dos seguidores, desenvolvendo deste modo as suas forças. 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 e BLADER, 2003).

O segundo argumento é com base nos estudos De Cremer e van Knippenberg (2002), Tyler e Blader (2003); 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:

P02: A forma como os líderes gerem o processo de fusão/aquisição leva os empregados a comportamento de aceitação da mudança de forma coletiva para a organização.

### **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, que são positivamente relacionados à implantação de mudanças ou que funcionem como facilitadores do estabelecimento dessa mudança (GRAVENHORST, WERKMAN, BOONSTRA, 2003).

Assim, os líderes transformacionais alinham os seus 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). Estes sentimentos são características de processos justos, experiência de equidade dos empregados e trocas interpessoais (ROCH e SHANOCK, 2006).

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.

Dessa forma, os efeitos da liderança transformacional são observáveis sobre as percepções e crenças que levam os membros terem comprometimento. A participação efetiva de liderança é considerada quando se tem bom relacionamento com os subordinados, caracterizado por altos níveis de confiança mútua, respeito e comunicação (HAMMER, BAYAZIT, WAZETER, 2009).

Northouse (2004) afirma que a liderança transformacional também pode ser considerada liderança adaptativa. Na concepção da liderança adaptativa, o líder precisa ser um multiplicador e, para tanto, é dele exigida a capacidade de identificar as qualidades melhor desenvolvidas nas pessoas. Assim, os 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, os líderes transformacionais, através de suas características promovem a inspiração dos seus subordinados, estimulando-os intelectualmente e conferindo-lhes caráter individual.

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. Todos estes fatores são características da liderança transformacional, que impulsiona as forças organizacionais, aumenta o nível de emprego, de satisfação e compromisso organizacional.

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, a confiança na competência do líder reflete um tipo de confiança prática que cria circunstâncias em que os empregados vão ser mais criativos e dispostos a lidar com os problemas e mudança (DONG, HERNANDEZ, WANG, 2014). Dessa forma, a seguinte proposição é apresentada:

P03- A mudança no julgamento dos empregados sobre o líder influencia a relação entre justiça procedimental 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 e apresenta um lucro anual aproximadamente de R\$450 milhões; o número de empregados e estagiários em torno de 860 pessoas. A empresa foco desta pesquisa, denominada ZYZ, 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 (Alfa) do mesmo segmento. Atualmente, a empresa Alfa tem mais de 2.500 colaboradores, com faturamento anual no exercício de 2019 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 setembro a novembro de 2019. Os colaboradores da empresa receberam um questionário avaliando vários aspectos de suas atitudes e comportamentos referentes ao processo de fusão e aquisição ocorrido.

O questionário foi validado por três juízes doutores e realizado um pré-teste com oito colaboradores da empresa pesquisada. Eles receberam os questionários e foram convidados a preencher e devolvê-los diretamente para os pesquisadores que utilizaram envelopes-resposta fechados. Um total de 450 questionários foram distribuídos e 270 devolvidos, resultando em uma taxa de resposta de 60% sendo que dos 270 respondentes, 76% eram do sexo masculino e o restante feminino.

#### **3.2 As variáveis independentes**

A escala de justiça procedimental possui cinco dimensões: a justiça procedimental geral; voz; neutralidade; relação interpessoal e confiança. Os itens para essa escala foram validados em um ambiente de trabalho por Tyler e Blader (2000).

Análise fatorial exploratória indicou que todos os cinco elementos de justiça procedimental carregados em um único fator. Como consequência, uma escala de 13 itens de processos justos foi criada (alfa = 0,85).

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 criado (cinco itens, alfa = 0,78).

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

Tabela 01

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

	<b>Justiça procedimental</b>	<b>Resultados da mudança</b>
As decisões foram planejadas	.84	
As decisões foram implementadas	.78	
Os empregados foram tratados de forma justa	.87	
Os empregados foram informados	.75	
As opiniões dos empregados foram consideradas	.85	
Recebi informações adequadas	.78	
As explicações foram honestas	.66	
Foram utilizadas informações objetivas	.83	
As decisões foram imparciais	.68	
Os direitos dos empregados foram respeitados	.88	
Os empregados foram tratados com dignidade	.78	
Foram consideradas as minhas necessidades	.67	
A empresa procurou fazer o melhor para mim	.81	
A empresa estava preocupada com o bem-estar dos empregados		.54
Em geral, os salários e benefícios foram justos com a mudança		.60
Alterações no meu salário e benefícios foram justos		.64
Alterações no meu salário e benefícios foram satisfatórios		.83
Eu tenho mais oportunidades		.82

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 = 0,85). 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	.95	
A nova empresa está bem posicionada para o futuro	.74	
As empresas fundidas criaram outra empresa melhor	.86	

Eu não gosto do meu trabalho como anteriormente	.83
Não faço o meu trabalho como anteriormente	.61

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

### 3.4 Identidade social

A medida mais utilizada de identificação social foi desenvolvida e validada 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 (Brown et al., 1986; Obst e White, 2005).

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 colaboradores 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 (2000) revelou 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 ( $r = 0,25$ ), por isso foram utilizadas duas escalas.

Para verificar a legitimidade dos líderes a escala de sete itens foi utilizada (alfa = 0,88), 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 tentar mudá-la;

d) É errado ignorar as decisões de um supervisor, mesmo que você possa causar seu afastamento.

Os três últimos itens da escala enfocam 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 para os empregados;

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 = 0,78). 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 procedimental 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 fora mostrada 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
<b>Justiça procedimental da fusão</b>	2.65	1.01						
<b>Resultados durante a fusão</b>	2.42	1.01	.71					
<b>Legitimidade dos líderes</b>	4.61	0.80	.37	.32				
<b>Confiança na competência do líder</b>	3.50	1.20	.69	.61	.40			
<b>Aceitação da visão do líder</b>	4.34	1.37	.62	.59	.36	.51		
<b>Motivação para trabalhar</b>	4.31	1.18	.36	.32	.30	.43	.46	
<b>Identidade social</b>	3.59	1.31	.54	.63	.31	.48	.56	.54

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

Dessa forma, realizou-se análise de regressão para testar as proposições P01 – A justiça procedimental tem influência quando as pessoas se identificam fortemente com a sua organização. Empregados com níveis elevados de identificação mostram uma forte influência na aceitação da mudança e motivação em trabalhar para a nova empresa.

Também a P02 - A forma como os líderes gerem o processo de fusão/aquisição leva os empregados a comportamento de aceitação da mudança de forma coletiva para a organização.

Outra questão abordada neste estudo está relacionada ao papel da liderança transformacional e seus efeitos na aceitação da mudança. Isto leva a proposição P03, a mudança no julgamento dos empregados sobre o líder influencia a relação entre justiça procedimental e a aceitação da mudança.

Essa possível influência da justiça processual na aceitação da mudança foi mensurada pela capacidade do líder em termos de confiança e legitimidade.

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

Medida	Legitimidade dos líderes		
Coefficientes	Erro padrão	Padronizado (beta)	
Justiça procedimental	.14 (.04)	.31	$t(515)=3.92^{***}$
Resultados	.06 (.04)	.08	$t(515)=1.64$
Ajustado R <sup>2</sup>	7%	$F(2,515)= 20.93^{***}$	
Medida	Confiança na competência do líder		
Justiça procedimental	.58 (.05)	.58	$t(515)=11.25^{***}$
Resultados	.27 (.05)	.32	$t(515)=5.71$
Ajustado R <sup>2</sup>	41%	$F(2,515)= 181.50^{***}$	
Medida	Aceitação da visão do líder		
Justiça procedimental	.55 (.06)	.47	$t(515)=8.02^{***}$
Resultados	.43 (.06)	.37	$t(515)=5.76$
Ajustado R <sup>2</sup>	32%	$F(2,515)= 124.56^{***}$	
Medida	Motivação para trabalhar		
Justiça procedimental	.28 (.06)	.33	$t(514)=4.24^{***}$
Resultados	.09 (.06)	.06	$t(514)=1.43$
Ajustado R <sup>2</sup>	8%	$F(2,514)= 22.36^{***}$	
Medida	Identidade social		
Justiça procedimental	.50 (.07)	.40	$t(514)=6.02^{***}$
Resultados	.44 (.07)	.35	$t(514)=5.13$
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 procedimental é importante (beta = 0,31,  $p < .001$ ), mas não os seus resultados (beta = 0,08, ns).

No tocante a confiança na competência do líder, tanto a justiça procedimental (beta = 0,58,  $p < .001$ ) e os resultados (beta = 0,32,  $p < .001$ ) 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 = 0,47,  $p < .001$ ), assim como os resultados (beta = 0,37,  $p < .001$ ).

No caso da motivação, a justiça procedimental teve uma influência significativa (beta = 0,33,  $p < .001$ ), mas não nos resultados (beta = 0,06, ns). Finalmente, com a identidade social, a justiça procedimental teve uma influência significativa (beta = 0,40,  $p < .001$ ), assim como os resultados (beta = 0,35,  $p < .001$ ). Portanto, a justiça procedimental 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. Os resultados demonstram a validação das proposições 01, 02 e 03 do estudo.

A análise de regressão foi usada para testar a interação entre a variável de identidade social e (1) a justiça processual e (2) os resultados incluídos na análise. Os resultados da análise de regressão são apresentados na Tabela 5.

Tabela 05

**Os resultados da análise de regressão hierárquica das avaliações: fusão sobre justiça procedimental e identidade social**

<b>Coefficientes</b>	<b>Erro padrão</b>	<b>Padronizado (beta)</b>	
Justiça procedimental	.13 (.04)	.20	$t(502)=3.54^*$
Resultados	.09 (.04)	.14	$t(502)=2.60^{**}$
Identidade social	.11 (.03)	.29	$t(502)=3.89^*$
Justiça procedimental x Identidade social	.06 (.02)	.11	$t(502)=1.98^{***}$
Resultados x Identidade social	.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 identidade social e o peso dado à justiça procedimental (beta = 0,29,  $p < .05$ ). Análise simples foi realizada para analisar melhor essa interação: Quando a identidade social foi elevada (um desvio padrão acima da média), o efeito da justiça procedimental foi significativa, beta = 0,37,  $p < .001$ , considerando que este não era o caso, quando a identificação foi baixa (um desvio padrão abaixo da média), beta = 0,09,  $p < .29$ .

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 procedimental, ou seja, dos processos justos ao reagir às mudanças referentes ao processo de fusão/aquisição. 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 procedimental tem sido associada a modelos psicológicos sobre a identidade, estes resultados suportam os argumentos de De Cremer e Tyler, (2005), Tyler e Blader (2003), Tyler e Lind (1992) 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 procedimental. Primeiro, a constatação de que equidade dos procedimentos justos 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 procedimental 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 procedimental 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 também suportam o argumento da abordagem baseada em processos de liderança. Essa abordagem, conforme estudos de Van Knippenberg et al. (2004), se concentra em persuadir 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.

Este estudo também 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. Assim 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 colaboradores. 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. O tratamento educado e respeitoso é importante porque demonstra que os empregados têm legitimidade dentro do grupo, são respeitados e valorizados como membros da organização (De CREMER e TYLER, 2005).

Os empregados também são influenciados por suas inferências sobre os motivos dos líderes que fazem a mudança. Na visão de Lewicki e Bunker (1996) se eles acreditam que as autoridades estão interessadas no bem-estar dos colaboradores e consideram esses problemas na tomada de decisões, as mudanças serão aceitas. Entretanto, caso estas qualidades estejam ausentes, os empregados resistiram às mudanças nas organizações.

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. Considerações Finais**

Este estudo demonstrou de que forma a liderança transformacional, a identidade e a justiça processual influenciam os empregados a colaborarem com a nova empresa após o processo de fusão/aquisição.

Os resultados destacam a importância dos procedimentos pelos quais os líderes atuam durante o processo de fusão/aquisição. Quando os líderes agem de forma justa torna-se um fator de motivação dos empregados para aceitar as mudanças na nova empresa. Dessa forma, os líderes podem conduzir mediante procedimentos justos a implementação da mudança.

Portanto, em um ambiente de fusão/aquisição de empresas, onde existem oportunidades, ameaças, tensões, medos, dúvidas, variáveis culturais, sociais e econômicas envolvidas

resistências às mudanças geram uma série de comportamentos que influenciam os empregados na sua forma de trabalhar.

A literatura indica que se a resistência é bem gerenciada, o processo de mudança pode ser facilitado. Caso contrário, como preconizam Bortolotti, Souza Junior, Andrade (2011) pode provocar estresse e mal-estar intolerável nas organizações.

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 ou moderador das diferentes dimensões da justiça procedimental e da liderança transformacional e salientar o impacto sobre a relação entre os diversos tipos de mudanças nas organizações, bem como realizar pesquisas baseadas no estudo de série de tempo para testar a estabilidade dessas dimensões.

## Referências

- ANASTACIO, P., BACHMAN, B., GAERTNER, S., DOVIDIO, J. Categorization, recategorization and common in group identity. In R. Spears, P. J. Oakes, N. Ellemers, & S. A. Haslam (Eds.), **The social psychology of stereotyping and group life** (pp. 236–256). Oxford Blackwell. 1997.
- ARMENAKIS, A. A., HARRIS, S. G., MOSSHOLDER, K. W., ISABELLA, L. A. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 43, 232-255. 2007.
- ASSMAR, E.M. L.; FERREIRA, M.C. Justiça Organizacional: uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 18(3), pp. 443-453, 2005.
- BASS, B. **Concepts of Leadership**, Robert P. Vecchio (ed.) Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations, 2nd edition, Notre Dame: University of Notre Dame Press. 2007.
- BARBUTO, J.E. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11, 4, 2005.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set.** (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.
- BLADER, S. L.; TYLER, T. R. 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, 2011.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO A. F. **The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, culture, and organizations.** Beard Books, 2003.
- BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUSA JUNIOR, A. F.; ANDRADE, D. F. Resistência à Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET**, Rezende RJ, 2011.
- BURKE, W. W. A perspective on the field of organization development and change: the zeigarnik effect. **Journal of Applied Behavioral Science**, 47(2), 143-167, 2011.
- BUSHRA, F., USMAN, A.; NAVEED, A. 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. 2011.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Washington, **Journal of Applied Psychology**. 86 (3); 386-400, 2001.
- CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport & physical education: a system perspective.** Scottdele, Ar: Holcomb Hathaway. 2001.

- CHEMERS, M. M. **Leadership effectiveness: An integrative review.** In M. A. Hogg, & R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 376–399). Oxford, UK7 Blackwell, 2001.
- CHO, I., PARK, H., DAHLGAARD-PARK, S. M. The impacts of organizational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an m&a context. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 28, n. 9-10, p. 989-1002, 2017.
- CHREIM, S. Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. **Human Relations**, 55, 1117–1137, 2002.
- De CREMER, D., Van DIJKE, M.; BOS, A. **When leaders are seen as transformational: The effects of organizational justice.** Unpublished manuscript, Tilburg University, The Netherlands, 2005.
- De CREMER, D.; ALBERTS, H. 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, 2004.
- De CREMER, D.; Van KNIPPENBERG, D. How do leaders promote cooperation: The effects of charisma and procedural fairness. **Journal of Applied Psychology**, 87, 858–866, 2002.
- De CREMER, D., Van VUGT, M. . Social identification effects in social dilemmas: A transformation of motives. **European Journal of Social Psychology**, 29, 871–893, 1999.
- De CREMER, D., TYLER, T. R., Den OUDEN, N. Managing cooperation via procedural fairness: The mediating role of selfother merging. **Journal of Economic Psychology**, 26, 393–406, 2005.
- De CREMER, D.; TYLER, T. R. **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, NY7 Academic Press, 2005.
- DeRUE, D. S., NAHEGANG, J. D., WELLMAN, N., HUMPHREY, S. E. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. **Personnel Psychology**, 64, 7-52, 2011.
- DONG Liu; HERNANDEZ, Morela; WANG, Lei. 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, 2014.
- GILLILAND, S. W., CHAN, D. **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. 2001.
- GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana.** Petrópolis: Vozes, 2011.
- GRAVENHORST, K. M. B, WERKMAN R. A., BOONSTRA, J. J. (2003). The change capacity of organisations: general assessment and five configurations. **Applied Psychology: An International Review**, 52 (1), 83-105, 2003.
- GREENBERG, J. Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behaviour* (pp. 181–196). Oxford, UK7 Blackwell Publishing. 2004.
- JAMES, W. The Impact of Corporatisation and National Competition Policy: An Exploratory Study of Organisational Change and Leadership Style. **Leadership & Organization Development Journal**, 26, 4, 2005.
- JOGULU, U.D.; WOOD, G.J. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. **Equal Opportunities International**, 25. 4, 2006.

- JUDGE, T.A.; PICCOLO, R.F. Transformational & transactional leadership: a metaanalytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 755-768, 2004.
- JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F.; ILIES, R. The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. **Journal of Applied Psychology**, 89, 36-51, 2004.
- KARK, R., SHAMIR, B.; CHEN, G. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. **Journal of Applied Psychology**, 88, 246-255, 2003.
- HARGREAVES, A. Sustainable leadership and development in education: creating the future, conserving the past. **European Journal of Education**, 42(2), 223-233, 2007.
- LINDE, B.; SCHALK, R. 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, 2008.
- LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. **Developing and maintaining trust in work relationships**. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- LOPES, M. C., FIALHO, F. A. P. (2014). Liderança no contexto da sociedade do conhecimento: uma revisão sistemática. **Revista da UNIFEBE**, 1(13), 1-19, 2014.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- OBST, P. L.; WHITE, K. M. An exploration of the interplay between psychological sense of community, social identification and salience. **Journal of Community and Applied Social Psychology**, 15 (2), pp. 127-135, 2005. doi: 10.1002/casp.813.
- PECCEI, R., GIANGRECO, A., SEBASTIANO, A. (2011). The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change: co-predictor and moderator effects. **Personnel Review**, 40(2), 185-204, 2011.
- PILLAI, R., SCANDURA, T. A.; WILLIAMS, E. A. Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. **Journal of International Business Studies**, 30, 763-779, 1999.
- PUUSA, A., KUITTINEN, 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, 2013.
- ROCH, S. G.; SHANOCK, L. R. Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. **Journal of Management**, 32, 299-322, 2006.
- SALAM, S. C. **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, 2004.
- SOTOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, 3, 87-100, 2007.
- SOUSA, F. H. (2002). Motivos de justiça e valor do grupo. **Análise Social**, 37 (164), 747- 773, 2002.
- TAYLOR, C. R. **Retention leadership**. *T and D*, 58(3), 40-45, 2004.
- TERRY, D. J., CAREY, C. J.; CALLAN, V. J. Employee adjustment to an organizational merger. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 27, 267-290, 2001.
- TERRY, D. J., O'BRIEN, A. T. Status, legitimacy and ingroup bias in the context of an organizational merger. **Group Processes and Intergroup Relations**, 4, 271-289, 2001.
- TYLER, T. R. Legitimacy and Procedural Justice: A New Element of Police Leadership. **U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Assistance**, 01, 01-35, 2014.
- TYLER, T. R., BLADER, S. L. **Cooperation in groups**. Philadelphia: Psychology Press, 2000.

- TYLER, T. R.; BLADER, S. L. The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. **Personality and Social Psychology Review**, 7, 349–361, 2003.
- TYLER, T. R.; LIND, E. A. A relational model of authority in groups. **Advances in Experimental Social Psychology**, 25, 115–191, 1992.
- TURNER, J. C.; REYNOLDS, K. J. **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, 2012.
- VAKOLA, M., TSAOUSIS, L., NIKOLAOU, L. The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. **Journal of Managerial Psychology**, 19 (2), 88-11, 2004.
- Van KNIPPENBERG, D., van KNIPPENBERG, B., De CREMER, D., HOGG, M. A. Leadership, self, and identity: A review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, 15, 825–856, 2004.
- Van KNIPPENBERG, D. Work motivation and performance: A social identity perspective. **Applied Psychology: An International Review**, 49, 357–371, 2000.
- XENICOU, A. SIMOSI, M. Organizational culture and transformational leadership as predictors of bussines unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, v. 21, n. 6, p. 566 – 579, 2006.