

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Fusões, Identidade Social e Justiça: Meta-análise de Correlatos de Identificação Pós-Fusão

Rafaela de Oliveira Martins

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Miriam Henriques Rosa, Investigadora contratada e
Professora auxiliar convidada,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Fusões, Identidade Social e Justiça: Meta-análise de Correlatos Pós-fusão

Rafaela de Oliveira Martins

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Miriam Henriques Rosa, Investigadora contratada e
Professora auxiliar convidada,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2020

Agradecimentos

Em vários momentos ao longo deste trabalho ponderei não escrever esta dedicatória, talvez por não achar essencial, talvez por ser mais fácil sentir do que transpor esses mesmos sentimentos para o papel.

A primeira pessoa a quem dedico este trabalho é à minha mãe, a minha heroína, o meu porto seguro, o meu maior pilar a pessoa que mais me apoiou durante toda esta jornada, me deu a mão, ajudou-me a virar página a página até chegar ao final deste percurso. A ela, mais que tudo, só tenho de agradecer.

Um especial agradecimento à minha orientadora Miriam Rosa pelo apoio e confiança que depositou em mim, por me desafiar a ir o mais longe possível e me fazer acreditar que o céu não é o limite.

Aos meus amigos, pelo contante apoio e companheirismo.

Resumo

As organizações necessitam de ser cada vez mais competitivas, diferenciadoras e inovadoras, de modo a obterem vantagens competitivas, estratégias de crescimento e desenvolvimento. Uma dessas estratégias passa por envolver-se em fusões e/ou aquisições. Por fusão entende-se o processo quando duas ou mais organizações combinam recursos e formam uma única empresa, levando à extinção da outra empresa. Pela relevância deste processo, é essencial observar todas as consequências que o mesmo acarreta à empresa e aos seus colaboradores, nomeadamente, justiça organizacional e identificação pós-fusão, que tanto podem ser positivas ou negativas. Assim sendo, o objetivo da presente dissertação foi sintetizar a literatura existente, analisando a associação entre a percepção de justiça e a identificação pós-fusão. Para isso, foi elaborada uma meta-análise de 4 estudos, onde se concluiu que existe uma correlação positiva moderada entre a justiça e a identificação pós fusão, o que mostra que quanto maior a justiça organizacional, maior a identificação pós fusão. Com isto, é possível propor que, se existir um clima organizacional pautado pela injustiça, então, os colaboradores não irão identificar-se com a organização pós-fusão, levando a um provável insucesso da fusão (diminuição da satisfação, produtividade e aumento do *turnover*).

Palavras-chave: fusão, identificação pós-fusão, justiça

Códigos de Classificação PsycINFO APA:

3020 Processos Grupais & Interpessoais

3660 Comportamento Organizacional

Abstract

Organizations need to be increasingly competitive, differentiating, and innovative, in order to obtain competitive advantages, growth and development strategies. One of these strategies is to engage in mergers and / or acquisitions. Merger is the process when two or more organizations combine resources and form a single company, leading to the extinction of the other company. Due to the relevance of this process, it is essential to observe all the consequences that it has for the company and its employees, namely, organizational justice and post-merger identification, which can be either positive or negative. Therefore, the objective of the present dissertation was to synthesize the existing literature, analyzing the association between the perception of justice and the post-merger identification. For this, a meta-analysis of 4 studies was developed, in which it was concluded that there is a moderate positive correlation between justice and post-merger identification, which shows that the greater the organizational justice, the greater the post-merger identification. With this we can propose that if there is an organizational climate ruled by injustice, then employees will not identify with the post-merger organization, leading to a likely unsuccessful merger (decreased satisfaction, productivity, and increased turnover).

Keywords: merger, post-merger identification, justice

APA PsycINFO Classification Codes:

3020 Group & Interpersonal Processes

3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	3
1.1. Desafios gerais das fusões e aquisições.....	3
1.2. Identificação pós fusão	5
1.3. Justiça nas fusões.....	7
Capítulo II – Método	11
2.1. Tipo de pesquisa	11
2.2. Objeto de estudo	12
2.3. Procedimento de codificação dos estudos	12
2.4. Amostra final da revisão sistemática	13
2.5. Análise estatística	14
Capítulo III – Resultados.....	16
Capítulo IV – Discussão.....	19
Implicações práticas	19
Limitações e sugestões para futuras investigações.....	19
Referências Bibliográficas	22

Índice de Figuras

Figura 3.1 – <i>Funnel plot</i> da meta-análise.....	16
--	----

Índice de Quadros

Quadro 2.1 – Estudos utilizados na meta-análise.....	13
Quadro 3.1 – Dados dos estudos incluídos na meta-análise.	15
Quadro 3.2 – Resultados obtidos na meta-análise.....	16
Quadro 3.3 – Resultados obtidos na meta-análise (Z Fisher).	17

Glossário de siglas

AIP - Associação Industrial Portuguesa

F&A - Fusões e aquisições

TIS - Teoria da Identidade Social

Introdução

Perante uma crescente globalização, as organizações têm vindo a ser cada vez mais competitivas, com menos margem para erros. Devem apostar na diferenciação dos seus bens ou serviços, de modo a obter vantagens competitivas, nomeadamente, estratégia de crescimento e desenvolvimento. Algumas das formas de diferenciação passam pelas fusões e aquisições (F&A), através das quais as organizações maximizam os seus recursos e valores culturais (Ferreira, 2002).

De acordo com Gupta (2012), os processos de F&A têm vindo a ganhar destaque, devido à crescente privatização, globalização e liberalização, verificadas em diversos países. O mesmo autor menciona que uma fusão sucede quando duas ou mais organizações se combinam numa única, ou seja, pode ser definida como uma transação que envolve duas ou mais organizações numa troca de títulos, após a qual apenas uma empresa sobrevive. Hancu (2012) considera que as fusões consistem numa combinação estratégica de duas ou mais entidades com variadíssimos objetivos, nomeadamente, melhorar a posição de mercado de ambas, criar economias de escala, aceder a novos mercados ou aproveitar outras vantagens competitivas que a combinação possa trazer. No entanto, as taxas de sucesso desta estratégia nem sempre são as melhores, o que pode ser aferido pelo estudo realizado por Doublet (2000), onde se conclui que a taxa de sucesso das fusões é na melhor das hipóteses de 50%, e uma boa parte desse sucesso tem sido atribuído ao fator humano, nomeadamente a uma baixa identificação dos trabalhadores com a organização pós fusão ou aquisição (Giessner, Ullrich & van Dick, 2012).

Partindo de uma análise às fusões enquanto gestão de identidade social, pretende-se sintetizar a literatura existente, analisando a associação entre a perceção de justiça e a identificação pós-fusão. Para o efeito, a presente dissertação encontra-se dividida em quatro partes. No primeiro capítulo é realizado o enquadramento teórico, onde são contextualizadas as fusões e aquisições, identificação social, liderança no processo de pós-fusão e justiça nas fusões. No segundo capítulo é realizada a parte empírica, onde se descreve a metodologia utilizada. No terceiro capítulo são apresentados os principais resultados obtidos. No quarto capítulo é realizada a discussão de resultados, com as principais implicações práticas, limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

Neste capítulo é realizado o enquadramento teórico dos principais estudos inerentes à temática de fusões e aquisições. Assim, foram contextualizados os desafios gerais das fusões e aquisições, identificação pós-fusão, liderança pós-fusão e percepção de justiça.

1.1. Desafios gerais das fusões e aquisições

A constante evolução económica, a massificação do uso da tecnologia, a mudança de hábitos e preferências dos consumidores e a atual concorrência mundial, levam a que as empresas adotem posturas mais agressivas, ao nível das estratégias de crescimento, nomeadamente, na tomada de decisões a médio e longo prazo associadas aos produtos, serviços, clientes, posicionamento, objetivos de desenvolvimento, ou seja, elementos-chave de sucesso das organizações (Associação Industrial Portuguesa e Câmara de Comércio e Indústria, 2013).

Nesta linha de pensamento, as organizações optam por criar vantagem competitiva, através de uma F&A, que são estratégias de crescimento onde uma organização se combina com outra (Wright, Kroll & Parnell, 2000). De acordo com Santos (2009), as F&A constituem um fenómeno de crescente interesse, uma vez que proporcionam às organizações um caminho mais rápido e, aparentemente mais seguro, para atingir os objetivos de crescimento e diversificação.

As fusões são caracterizadas essencialmente por serem voluntárias, na medida em que a criação de uma entidade causa o desaparecimento das empresas que lhe deram origem (Batista, 2009). O objetivo das fusões passa por aumentar a quota de mercado onde atua e ampliar a atuação geográfica (Associação Industrial Portuguesa e Câmara de Comércio e Indústria, 2013). Segundo Rojo, Pini, Gomes, Souza e Rocco (2010), é importante considerar-se que a fusão permite às empresas integrar as suas operações em conjunto, criando assim maior vantagem competitiva, dado que ocorrem no mesmo setor e tipo de negócio. Contudo, existem diversos tipos de fusões: horizontais, verticais ou conglomeradas. As fusões horizontais ocorrem com a combinação de duas empresas da mesma área de negócio, enquanto, as fusões verticais englobam diferentes áreas de negócio, ou seja, a empresa compradora alarga-se para montante face à fonte das matérias-primas ou para jusante face ao consumidor final. As fusões em conglomerado englobam áreas de negócio não relacionadas entre si, podendo subdividir-se em fusões de extensão de produtos, fusões de extensão geográfica de mercados e fusões puras sem quaisquer sinergias (Brealey, Myers, & Allen, 2007). Por sua vez, as aquisições são processos

onde a empresa adquirente obtém total ou parcialmente o capital de uma empresa, levando à extinção da empresa adquirida, pelo que são caracterizadas por serem versáteis, uma vez que facilitam a entrada das empresas em novos mercados e a subsequente criação de novos produtos (Camara et al., 2013; Silva, 2015). Embora reconhecendo as diferenças entre estes dois tipos de reestruturações organizacionais, o termo “fusão” irá ser utilizado ao longo do presente trabalho, como uma forma geral de designar F&As.

Independentemente de se tratar de uma fusão ou aquisição, quando as empresas optam por estes processos, devem ter em consideração a compatibilidade das culturas empresariais, assim como, o impacto nos indivíduos, a comunicação interna durante o processo e o envolvimento dos indivíduos, sendo estes os principais desafios com que se deparam, sendo estas questões que originam o sucesso ou o insucesso da fusão (Camara et al., 2013). Diversos estudos enfatizam que, para além dos fatores culturais (valores, princípios e condutas) é essencial observar a compatibilidade ou o choque da cultura organizacional, de cada uma das empresas envolvidas, uma vez que estes fatores influenciam o resultado de toda a operação em termos de criação de sinergias e valor adicional (Ferreira, 2012). Da F&A resulta a combinação de culturas e tipos de gestão divergentes entre si, sendo que após o fecho da negociação de um processo de F&A, inicia-se a integração dos membros das empresas envolvidas (Ferreira, 2002). Nesta fase pós-fusão, é necessário o reforço dos pontos fortes e a minimização ou eliminação dos pontos fracos (Ferreira, 2002). Assim, é necessária a implementação de medidas cautelosas de assimilação de todos os departamentos que constituem a nova empresa, pois, cada uma das empresas envolvidas apresenta uma cultura organizacional com características próprias. Neste âmbito, é necessário que uma equipa (gestão de recursos humanos) auxilie na transição e atenua o choque de culturas, estimulando a participação dos membros e o desenvolvimento de estratégias que aumentem a satisfação de todos os membros (Associação Industrial Portuguesa - AIP, 2013).

1.2. Identificação pós fusão

A identificação social ainda não tem recebido a devida atenção na psicologia organizacional (Dávila & García, 2012). Contudo, nas organizações, os estudos sobre identificação têm vindo a multiplicar-se, devido à importância atribuída às interações do indivíduo com os diferentes grupos, com o seu trabalho e, por sua vez, com a própria organização (Machado, 2002). Este constructo tem-se revelado de extrema importância, dado ser fundamental para o auxílio na compreensão da identidade dos indivíduos e para a explicação das suas atitudes em contexto organizacional (Tavares, 2001).

A Teoria da Identidade Social (TIS) associada à identidade organizacional, preconiza que os indivíduos se refletem a si próprios, procurando enquadrar-se mais com outros indivíduos e organizações (Mael & Ashforth, 1992). Segundo Knippenberg e Schie (2000) os indivíduos têm uma maior probabilidade de se identificarem com outros indivíduos com características e desejos semelhantes, pois, a identificação é baseada na categorização do *self*. A TIS exerce influência nas fusões e aquisições (Terry & Callan, 1998) e coesão grupal (Hogg, 1993), na medida em que se traduz na motivação e no desempenho laboral (Van Knippenberg, 2000). A identidade social permite-nos, ainda, compreender quais os aspetos relacionados com a autoimagem e com a autodefinição do indivíduo, atendendo ao contexto organizacional, ou seja, a identificação organizacional deriva do conhecimento que o indivíduo tem sobre o sentido de pertença à organização, associando-lhe um valor sentimental (Tajfel, 1986). Este sentido de pertença à organização resulta de um processo de categorização social, tendo um papel essencial que funciona como um sistema de orientação, ajudando a definir o lugar do indivíduo na sociedade (Tajfel & Turner, 1986). A TIS alude à avaliação emitida pelo indivíduo sobre a identidade social, resultante do sentimento de pertença organizacional, que se encontra dividida em duas vertentes: conotação de valor, pode ser positivo ou negativo, encontrando-se relacionada com a identidade organizacional e com o estatuto organizacional; relevância que o indivíduo confere ao seu sentimento de pertença organizacional. Isto significa que, a avaliação da identidade organizacional é realizada através da perceção do indivíduo sobre as opiniões dos outros face à organização (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). É à luz destas comparações que as organizações definem o indivíduo, considerando os restantes membros da organização (Tajfel & Turner, 1986). Como referimos, a par da dimensão cognitiva e emocional, a identificação do indivíduo com a organização tem na sua base, uma outra dimensão relacionada com a importância que o indivíduo atribui à sua pertença organizacional. Esta importância

atribuída, à sua pertença organizacional resulta também de um processo comparativo que envolve, comparações intra-individuais, tendo em conta as várias áreas da vida do indivíduo.

Quanto à pertença organizacional dos grupos, a TIS defende que um critério essencial para a formação de um grupo prende-se com o facto dos indivíduos se definirem a si próprios, enquanto, são definidos pelos outros como membros do grupo, ou seja, a formação de um grupo está dependente do reconhecimento dos outros (Tajfel & Turner, 1986). Quanto maior a pertença organizacional, maior a imagem positiva que o indivíduo tem de si próprio e maior a identificação organizacional (Turner, 1979). Resumindo, na linha dos pressupostos da TIS, para que o indivíduo se identifique com a organização é necessário que este tenha consciência da sua pertença à organização, que a valorize e que atribua significados emocionais positivos a essa pertença. Assim, os processos de comparação social são mecanismos importantes de identificação com a organização, acabando por condicionar: a) conteúdo da identidade organizacional; b) a avaliação que o indivíduo faz da organização; c) a atribuição de importância à pertença do indivíduo à organização.

Desta forma, de acordo com a TIS, quando os colaboradores percecionam que a identidade da organização não é continuada, tendem a resistir às fusões, pois, consideram este processo como uma ameaça (van Knippenberg, van Knippenberg, Monden, & DeLima, 2002). Assim, quando existe o envolvimento de duas organizações num processo de fusão, existe uma ameaça à sua continuidade e, conseqüentemente, à identificação organizacional dos seus membros, originando resistência à mudança (Turner, 1982). Esta ameaça deve ser eliminada oportunamente, antes que seja assumida a identidade da nova organização.

A disposição e capacidade dos membros de se identificarem com a organização pós-fusão, bem como, o sentimento de pertença são a chave para aceitação, compreensão e sucesso da fusão, uma vez que após um processo de fusão podem ocorrer mudanças comportamentais, tais como: conformidade à liderança e lealdade (Amiot, Terry, & Callan, 2007; Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004). Isto porque, no contexto das F&A, a identidade organizacional corresponde à disposição que o indivíduo apresenta ao definir-se como parte de uma organização (Giessner et al., 2012). São de evidenciar, também, um conjunto de benefícios materiais da identificação organizacional, nomeadamente, volume de vendas, desempenho financeiro e cumprimento da cota de vendas (Millward & Postmes, 2010; Wieseke, Ahearne, Lam, & van Dick, 2009). Para além disso, qualquer mudança organizacional implica muito mais do que alterações estruturais, uma vez que são necessárias alterações nos rituais que constituem a cultura organizacional (Dutra, 1996). No entanto, alterar essa cultura envolve crenças, percepções, pelo que são importantes a comunicação e o envolvimento dos colaboradores em todo processo, para que

estes possam entender o motivo de mudança e serem menos resistentes às mesmas. Segundo Hernandez e Caldas (2002), a resistência é uma das principais barreiras na implementação das mudanças, que leva ao agravamento do processo de F&A, pois, este obriga os indivíduos a uma experiência de resignação do seu passado e desconstrução de certas formas de trabalhar, estilos de relações e práticas culturais (Giroux & Dumas, 1997). Nesses casos, pode existir maior resistência à dinâmica das relações, dado que é importante alterar elementos mais profundos da identidade, que já estão completamente incorporados pelos colaboradores (Hogg & Terry, 2000). Quando uma empresa adquire outra, surge um sentimento de inferioridade e tensão, que podem ser aumentados pelo medo de perder a cultura original. Esse medo, na maioria das vezes, gera maior resistência à integração cultural e identificação dos indivíduos com o novo ambiente de trabalho (Barros & Rodrigues, 2001).

Giessner et al. (2012) analisaram o impacto da identidade social durante os processos de pós-fusão, nomeadamente, do impacto sobre os colaboradores envolvidos, e concluíram que, quando os colaboradores das empresas em fusão se assumem como parte da nova empresa criada - tendem a cooperar e colaborar com os objetivos comuns da nova organização, apesar de poderem resistir à mudança, quando sentem a sua identidade organizacional ameaçada. No entanto, a identificação pós-fusão e apoio à mudança por parte dos colaboradores é tanto maior, quando é percebida uma continuidade na identidade social entre a organização pré e pós-fusão (van Knippenberg et al., 2002).

1.3. Justiça nas fusões

Para que a identificação organizacional no processo pós-fusão seja bem-aceite, compreendida e bem-sucedida, torna-se crucial a existência de três fatores-chave: a) identificação já existente com a organização antes da fusão; b) continuidade percebida; c) percepção de um tratamento justo para todos (Amiot et al., 2007; Lipponen, Olkonnen, & Moilanen, 2004; van Knippenberg et al., 2002).

De entre as diversas temáticas que têm vindo a despertar interesse na literatura, a justiça nas organizações e, em especial no processo de pós fusão, assume especial importância por ter inerente a si impactos nos comportamentos individuais e, por conseguinte, no desempenho global da organização. A justiça organizacional refere-se à percepção dos/das trabalhadores/as acerca do que é ou não justo, não passando despercebido o impacto que as respostas dos indivíduos têm na organização (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

A justiça organizacional centra-se, assim, não só nas percepções de justiça dos indivíduos em contexto organizacional, mas também na compreensão das suas reações e respetivas consequências individuais e organizacionais (Moorman, 1991). De acordo com Cropanzano e Greenberg (2007), a justiça organizacional engloba a avaliação pessoal por parte dos/das líderes, condicionando a forma como os/as colaboradores/as estabelecem a sua relação com a própria organização. Nesse sentido, a justiça decorre num determinado contexto social e envolve ações percebidas como prejudiciais, por uma das partes, o que induz a consequências que o indivíduo sente que não merece (Folger & Cropanzano, 1998).

A justiça organizacional tem sido dividida em três tipos: justiça distributiva, procedimental e interacional. Segundo Cropanzano et al. (2007), a justiça distributiva refere-se à adequação dos resultados, onde subsiste a equidade na recompensa dos/das colaboradores/as baseadas nas suas contribuições; igualdade na compensação e necessidade de benefícios para satisfazer as necessidades pessoais. A justiça procedimental refere-se ao procedimento utilizado na distribuição dos resultados, o qual deve ser consistente (tratamento da mesma forma); sem enviesamento (não discriminação ou abusos); com informações precisas; representar todos os envolvidos nas decisões; com correção de erros e cumprimento das normas de conduta éticas. Por último, a justiça interacional refere-se ao comportamento humano nas práticas organizacionais, onde deve existir tratamento adequado por parte das figuras de autoridade, baseado na justiça interpessoal (tratamento com dignidade e respeito) e na justiça informacional (partilha de informação com os/as colaboradores/as).

Rego (2003) menciona que a justiça desempenha um papel relevante no funcionamento das organizações, na medida que explica atitudes, comportamentos e resultados organizacionais. Por outro lado, a justiça organizacional depende também das normas e valores culturais, acabando por incidir na percepção que o/a colaborador/a detém sobre aquilo que é justo ou injusto, cabendo ao/à líder proceder ao tratamento destas percepções de forma mais adequada. Percebe-se, assim, que indivíduos de diferentes culturas tenham diferentes percepções, na medida em que possuem diferentes normas e valores.

Apesar da percepção de justiça tender a ser universal, a dimensão que a mesma assume pode ter diferentes formas (Greenberg, 2001).

A percepção de justiça pelos colaboradores também é baseada nas crenças de distribuição dos recursos e resultados com a nova estrutura formada e a forma como os membros passam a ser tratados pela nova entidade (Giessner et al., 2013). Nesta linha de pensamento, Tyler e Blader (2003) propõem um modelo em que essa percepção de justiça é a chave para o ajuste e identificação favorável com o grupo, mencionando que uma identidade influencia diretamente

o comportamento cooperativo, ou seja, procedimentos e tratamentos justos indicam uma posição e promovem o orgulho de se estar associado ao grupo (Amiot et al., 2007). A percepção de justiça pós-fusão é influenciadora da identificação organizacional, pois, quando a fusão parece ser vantajosa, baseada em uma distribuição justa de oportunidades, a reação dos indivíduos a todo o processo é mais favorável e as atitudes tendem a melhorar ao longo do tempo (Amiot et al., 2007).

Em termos de impacto da justiça organizacional, Assmar, Ferreira e Souto, (2005) enfatizam as respostas atitudinais e comportamentais. No primeiro tipo de respostas incluem-se a satisfação no trabalho, o comprometimento e confiança no/na líder, sendo mais acentuadas em determinadas condições organizacionais, designadamente quando decorrem mudanças organizacionais. Já as respostas comportamentais manifestam-se através dos comportamentos de cidadania, rotatividade e agressão no local de trabalho.

Rego (2000) menciona que as respostas atitudinais e comportamentais podem ser mais acentuadas quando os indivíduos recebem resultados negativos, quando os recursos são escassos, ou quando decorrem mudanças organizacionais. Desta forma, os/as líderes devem analisar o contexto e as variáveis para que possam poder intervir ao nível das atitudes e comportamentos, de modo a que o impacto organizacional não seja elevado.

Skarlicki e Folger (1997) procuraram investigar a relação entre justiça organizacional e comportamentos organizacionais referindo que perante situações de injustiça, os indivíduos não ficam simplesmente insatisfeitos com a situação, tendendo a reagir de alguma forma para restaurar a situação de justiça. De facto, o sentimento de injustiça pode ser destrutivo para a organização (Cropanzano et al., 2007).

De acordo com Cunha et al. (2006), quando um/uma trabalhador/a obtém resultados justos, mesmo após a fusão, a existência de procedimentos injustos não é suficiente para criar uma percepção geral de injustiça. Neste sentido, os programas de oportunidades aos colaboradores, tais como: remuneração, benefícios e desenvolvimento, são positivamente percebidos e são importantes no desenvolvimento da percepção de justiça dos colaboradores incorporados (Monin, Noorderhaven & Kroon, 2013). Para além disso, a percepção de justiça durante todo o processo de fusão influencia a adaptação pós-fusão (Amiot et al., 2007).

É de destacar, ainda, que existem evidências empíricas alusivas à importância da adoção de medidas atitudinais (satisfação no trabalho, comprometimento, confiança no supervisor) e comportamentais (cidadania organizacional, rotatividade e agressão laboral), quando são percecionadas situações de injustiça organizacional. Este aspeto assume especial relevância, na atual conjectura em que se caminha para uma crescente qualificação dos/das trabalhadores/as

(Assmar et al., 2005) e, em que os indivíduos são sensíveis à justiça organizacional em diversas matérias e ocorrências, incluindo as relacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos (Rego, 2000).

Perante o exposto, foi realizada uma síntese quantitativa da literatura, com vista a verificar o papel da justiça organizacional enquanto correlato de identificação pós-fusão.

Capítulo II – Método

2.1. Tipo de pesquisa

De modo a alcançar os resultados pretendidos com a presente dissertação, foi realizada uma revisão sistemática com meta-análise. Por revisão sistemática entende-se o conjunto de evidências empíricas de elevada qualidade, que tem como intuito responder a uma determinada questão de investigação, através da utilização de métodos explícitos, que permitam elaborar uma pesquisa bibliográfica e avaliar os estudos individuais, de forma crítica, sem enviesamento, transparente e replicável (Donato & Donato, 2019).

Para que uma revisão sistemática seja bem-sucedida, é fundamental que reúna quatro critérios: a) deve ser exaustiva, ou seja, toda a literatura importante sobre a temática alvo de análise deve ser incluída; b) deve englobar uma metodologia rigorosa (definição da questão de investigação; redação do protocolo; pesquisa da literatura; recolha, triagem e análise da literatura); c) deve encontrar todos os artigos importantes em diversas bases de dados e em outros recursos; d) duas pessoas devem estar envolvidas na triagem de artigos e obtenção de dados (Donato & Donato, 2019).

Quando existe a utilização de métodos estatísticos para comparar os resultados de dois ou mais estudos, então, a revisão designa-se por meta-análise (Santos & Cunha, 2013; The Joanna Briggs Institute, 2014).

O primeiro passo para a revisão sistemática é formular uma questão de investigação. Assim, a questão de investigação deste estudo é: “A relação entre justiça e identificação pós-fusão, congregando toda a literatura, existe? É forte?”

Mais precisamente, foi examinada a seguinte hipótese:

H1: A justiça organizacional encontra-se correlacionada positivamente com a identificação pós-fusão.

2.2. Objeto de estudo

O objeto de estudo incidiu sobre artigos publicados em jornais internacionais que abordaram a temática da justiça e da identificação pós-fusão nas organizações. O processo de amostragem foi intencional, uma vez que foram escolhidos artigos disponibilizados nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *EBSCO*.

Na pesquisa nas bases de dados, procurou-se estudos que incluíssem nos seus títulos, palavras-chave ou resumos, os seguintes termos: *identification*; *mergers*; *mergers & acquisitions*; *post-merger identification*, o que permitiu identificar artigos com informação relativa aos correlatos de identificação pós-fusão nas organizações.

Após a pesquisa, foram incluídos estudos que cumprissem os seguintes critérios: a) o estudo encontrava-se disponível nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science*, ou *EBSCO*; b) no estudo existia um indicador quantitativo acerca de uma variável de justiça e uma variável de identificação pós-fusão. Foram excluídos os artigos com potenciais moderadores (e.g. estatuto, diferentes organizações), devido ao facto de faltarem valores em alguns desses artigos (nomeadamente o número de participantes por subgrupo), não havendo tempo útil para contactar os autores e solicitar os dados em falta nos artigos.

Dos 257 artigos encontrados, 253 não estavam dentro do âmbito da presente pesquisa, pois, não cumpriam os critérios de inclusão, validados por duas codificadoras de forma independente. Desta análise resultou um conjunto de 4 artigos, que foram codificados e utilizados no presente estudo.

2.3. Procedimento de codificação dos estudos

Como indicado por Finfigeld-Connett (2014), para a codificação dos artigos foram utilizados memorandos reflexivos ou notações escritas sobre os dados que são delineados com a análise, a partir do qual os resultados são organizados, integrados e interpretados, formando um resumo das principais conclusões entre os estudos.

Assim, a amostra final, constituída por 4 artigos, foi codificada através de duas variáveis: a) identificação pós-fusão (*post-merger identification*); b) justiça (*justice*). Todas as codificações obtidas e respetivos valores foram verificados por duas codificadoras, de forma independente.

Após concluída a categorização variáveis, foram extraídos os valores a serem utilizados, e, uma vez que não existia comparações entre grupos nem entre tempos, foram aplicados os valores da correlação entre o correlato de justiça e a identificação pós-fusão.

2.4. Amostra final da revisão sistemática

No Quadro 2.1, é possível observar a amostra final da revisão sistemática (4 estudos).

Quadro 2.1. Estudos utilizados na meta-análise

Autor/Ano	Título	Jornal/Revista	Medida de justiça	Medida de identificação pós-fusão
Tyler e de Cremer (2005)	<i>Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change</i>	<i>The Leadership Quarterly</i> , 16, 529-545.	Justiça procedimental, criada pelos autores, $\alpha = .95$	Foram usados dois itens: b) Estou menos conectado com [a nova empresa] após a fusão do que estava com [a antiga empresa] antes da fusão e b) Eu identifico-me menos com [a nova empresa] agora do que com [a empresa antiga] antes da fusão (itens invertidos)
Lee et al. (2009)	<i>Factors that influence employees' organizational identity after M & A: The acquirer and acquired perspective</i>	<i>African Business Management</i> , 3(11), 695-704.	Justiça procedimental, com quatro itens e usando uma escala de Likert, de 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente” (Neihoff & Moorman, 1993), $\alpha = .95$	Três itens usando uma escala de Likert (Van Knippenberg, Monden e De Lima, 2002), $\alpha = .93$
Edwards e Edwards (2012)	<i>Procedural justice and identification with the acquirer: the moderating effects of job continuity, organisational</i>	<i>Human Resource Management Journal</i> , 22(2), 109-128.	Justiça procedimental, com quatro itens e usando uma escala de Likert, de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”	Dois conjuntos separados de medidas de cinco itens usados para avaliar a identificação dos participantes com o adquirente, bem como a identificação com seu empregador adquirido (com base na escala de 1995 de Mael e Ashforth). Cinco itens foram incluídos, que se

	<i>identity strength and organisational similarity</i>		(Byrne & Cropanzano, 2000)	referiam ao empregador anterior dos entrevistados (ABC). Outros cinco itens foram incluídos, que se referiam à entidade adquirente (XYZ).
			$\alpha = .89$	$\alpha = .89$
Soenen e Melkonian (2017)	<i>Fairness and commitment to change in M&As: The mediating role of organizational identification</i>	<i>European Management Journal</i> , 35, 486-492.	Justiça geral, e usando uma escala de Likert, de 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente” (Ambrose & Schminke, 2009)	Medida gráfica (Bergami & Bagozzi, 2000), que avalia o grau de sobreposição entre o self (funcionário) e a organização
			$\alpha = .91$	

2.5. Análise estatística

Para a estimação do coeficiente de correlação entre a justiça e a identificação pós fusão no conjunto dos 4 estudos avaliados foi realizada uma meta-análise. Para a realização da meta-análise, foram retirados de cada estudo o coeficiente de correlação e a dimensão da amostra. Como sugerido por Borenstein et al. (2009), antes da realização da meta-análise, os coeficientes de correlação foram ajustados com uma correção de Fisher, através da fórmula:

$$z = 0.5 \times \ln\left(\frac{1+r}{1-r}\right) \quad (1)$$

Em que r representa o coeficiente de correlação e z o coeficiente com a correção de Fisher. Após a realização da meta-análise e da estimação do coeficiente global z corrigido, foi feita a reconversão do z para o r , utilizando a fórmula:

$$r = \frac{e^{2z} - 1}{e^{2z} + 1} \quad (2)$$

Em que r representa o coeficiente de correlação e z o coeficiente com a correção de Fisher.

A heterogeneidade do coeficiente de correlação estimado foi avaliada com o Teste Q de Cochran e a estatística I^2 de Higgins e Thompson. O Teste Q de Cochran testa a hipótese nula da existência de homogeneidade das variâncias entre as amostras, sendo os estudos considerados homogêneos, se essa hipótese não for rejeitada, ou seja, se $p > 0.05$. A estatística I^2 de Higgins e Thompson varia entre 0% (valores negativos são ajustados para 0%) e 100%, sendo o valor 0% indicativo de ausência de heterogeneidade. Higgins e Thompson (2003) propuseram classificar a heterogeneidade como baixa até valores próximos de 25%, moderada para valores próximos de 50% e elevada para valores próximos ou superiores a 75%.

A meta-análise foi realizada com o *package metafor* versão 2.4-0 disponível para o programa R.

Capítulo III – Resultados

No Quadro 3.1. são apresentados os dados dos estudos incluídos na meta-análise, bem como os valores das correlações convertidos para a escala de Fisher. Os coeficientes de correlação entre a justiça e identificação pós fusão foram todos positivos, sendo a associação mais fraca no estudo de Soenen & Melkonian (2017) e mais forte no estudo de Lee et al. (2009).

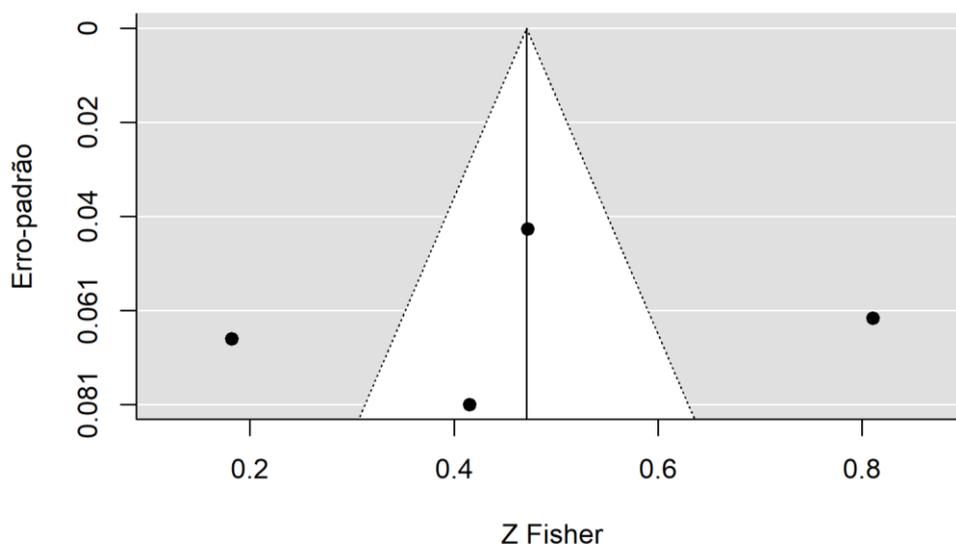
Quadro 3.1. *Dados dos estudos incluídos na análise*

Autor	Ano	Amostra (N)	Coefficiente de Correlação (r)	Z de Fisher
Tyler & De Cremer	2005	540	.44	.47
Lee et al.	2009	261	.67	.81
Edwards & Edwards	2012	156	.39	.42
Soenen & Melkonian	2017	228	.18	.18

O Teste Q de Cochran e a estatística I^2 de Higgins e Thompson mostram que a heterogeneidade nos coeficientes encontrados nas diferentes amostras foi maior do que seria esperado caso existisse erro de amostragem ($Q(3) = 48.86; p < 0.001$) e que uma proporção substancial ($I^2 = 94.45\%$) da variação observada foi devida a verdadeiras magnitudes de efeito, e não erros de amostragem (Quadro 3.2).

Além disso, foi criado um gráfico de funil (*funnel plot*), para inspecionar visualmente a existência de enviesamentos de publicação. Contudo, tendo em conta a diminuta quantidade de estudos analisados, não é possível tirar conclusões acerca de assimetrias neste gráfico. Ainda assim, a Figura 3.1 apresenta esse gráfico, a título indicativo.

Figura 3.1. *Funnel plot da meta-análise*



Os resultados da meta-análise, seguindo um modelo de efeitos aleatórios (tendo em conta que os estudos não seguiram todos a mesma metodologia, segundo Borenstein et al. (2009), levaram a estimar o coeficiente de meta correlação com correção de Fisher em .47, IC95%: [.22 , .73]. A reconversão deste valor para o coeficiente de correlação mostrou um coeficiente de .44, IC95 [.21, .62], indicando uma correlação positiva moderada entre a justiça e a identificação pós fusão no conjunto dos 4 estudos avaliados (Quadro 3.2).

Quadro 3.2. *Resultados obtidos na meta-análise*

Meta-análise	(Z Fisher)	Valores reconvertidos para o coeficiente de correlação (R)	
Z Fisher	.47	R	.44
IC 95%	(.22 - .73)	IC 95%	(.21 - .62)

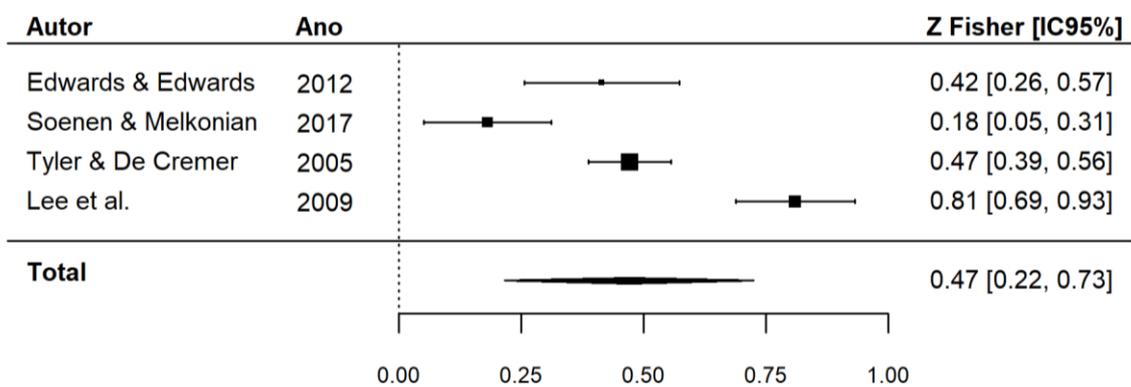
Modelo de efeitos aleatórios

Método de estimação: Máxima Verossimilhança Restrita (REML)

$I^2 = 94.45\%$

Teste Q Cochran: $Q(3) = 48.86, p < 0.0001$

Quadro 3.3. Resultados obtidos na meta-análise (Z Fisher)



Capítulo IV – Discussão

O presente estudo teve como objetivo sintetizar a literatura existente, analisando a associação entre a percepção de justiça e a identificação pós-fusão. Para alcançar o objetivo, foi apresentada a seguinte questão de investigação: “A relação entre justiça e identificação pós-fusão, congregando toda a literatura, existe? É forte?”

A resposta a esta questão foi obtida através da elaboração de uma meta-análise de quatro artigos que abordavam a temática da justiça e da identificação pós-fusão nas organizações.

Os principais resultados mostram a existência de uma correlação positiva moderada entre a justiça e a identificação pós fusão no conjunto dos quatro estudos avaliados, sendo a associação mais fraca encontrada no estudo de Soenen & Melkonian (2017) e a mais forte encontrada no estudo de Lee et al. (2009).

Implicações práticas

Os resultados obtidos permitem observar a importância da relação entre os conceitos de justiça e identificação pós-fusão, no ambiente laboral e na influência no comportamento dos colaboradores. Isto significa que, se existir um clima de injustiça, os trabalhadores não irão identificar-se com a organização pós-fusão, com todas as consequências negativas que isso acarreta em termos de baixa satisfação, baixa produtividade e turnover (Cropanzano et al., 2007).

Nesse sentido, a organização deve implementar atividades de socialização para promover a integração e proporcionar uma identificação mais rápida dos indivíduos ao novo ambiente laboral (Larsson & Lubatkin, 2001).

Outras medidas que poderão ser implementadas pela organização referem-se aos programas de oportunidades aos colaboradores, tais como: remuneração, benefícios e desenvolvimento, uma vez que são positivamente percebidos e são importantes no desenvolvimento da percepção de justiça dos colaboradores incorporados (Monin et al., 2013).

Limitações e sugestões para futuras investigações

A presente dissertação revelou algumas limitações, tal como a maioria das investigações realizadas, que são alvo de reflexão para futuras investigações.

Assim, é de realçar o facto de os artigos incluídos nesta meta-análise terem sido obtidos através das bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *EBSCO*, pois, pretendia-se aumentar a

fiabilidade dos resultados através dos estudos com qualidade validada. Não obstante, tal situação pode ter levado ao enviesamento dos resultados, uma vez que as revistas científicas tendem a não considerar estudos com resultados sem significância estatística ou com “*file drawer problem*” (Dalton, Aguinis, Dalton, Bosco & Pierce, 2012). Outra limitação prende-se com o facto de poucos estudos se enquadrarem nos critérios de inclusão, levando à disponibilização de um número limitado de estudos, considerados como número mínimo para a elaboração de uma meta-análise. Por sua vez, também é de destacar a falta de tempo útil para contactar os autores e solicitar os dados que se encontravam em falta nos artigos. Nas futuras investigações sugere-se a elaboração de uma meta-análise, com a inserção de mais artigos, incluindo artigos não publicados, que conduzam a análises complementares com a finalidade de aumentar a precisão dos resultados.

Um conceito aliado à justiça é a liderança, uma vez que se encontram relacionadas no processo de mudança, pois, um/uma líder que incentiva a aprendizagem contínua e que favorece a mudança, ajuda a definir uma identidade organizacional flexível e, conseqüentemente, uma percepção de justiça mais favorável. Os colaboradores, neste tipo de ambiente, irão sentir-se livres para expressar as suas opiniões inovadoras, levando a uma maior produtividade e integração na organização (Rego, 2003). Se existir aumento de produtividade e de integração na organização, então, as mudanças organizacionais serão bem-sucedidas. Para isso, é essencial uma boa comunicação, sendo que quanto mais eficaz, menor as possibilidades de disfunções (Fernandes & Zanelli, 2006; Schweiger & Denisi, 1991). Com efeito, algumas das disfunções associadas ao insucesso das F&A englobam a má gestão, sendo por esse motivo, que o papel da liderança é uma parte importante no processo das F&A (Camargos & Barbosa, 2003). Uma forma de superar estas disfunções passa pelo ajuste dos colaboradores ao novo ambiente de trabalho, que será tanto maior, se os/as líderes levarem em consideração os sentimentos, dúvidas, inseguranças e percepções dos envolvidos. No entanto, observa-se que a integração entre as culturas organizacionais são, normalmente, negligenciadas pela administração das fusões, o que pode gerar reações prejudiciais ao processo de adaptação (desconfiança e insegurança) e ao desempenho profissional e organizacional (Mitleton-Kelly, 2006).

Segundo Venus (2013), a questão central da liderança encontra-se relacionada com a forma como o/a líder mobiliza outros a atingir altos níveis de motivação, compromisso e desempenho. É também apontado por Parry e Bryman (2006) que, cabe ao/à líder gerir significado e dar consistência à visão da organização. Nos seus estudos, Venus (2013) refere que é importante que o/a líder consiga criar padrões que sirvam de apoio para situações significantes para os membros da organização e, desta forma, possa construir as bases para os indivíduos

interpretarem as suas próprias experiências. Assim, de acordo com Venus (2013), os/as colaboradores/as apoiam a mudança quando sentem que há continuidade na sua identidade coletiva, ou seja, de acordo com a perspectiva da Identidade Social, se os/as líderes pretendem motivar a mudança, então, necessitam articular uma visão de mudança, que induza os/as seguidores/as com a percepção de continuidade da identidade coletiva. O mesmo autor testou este argumento através de cenários (controlo vs. continuidade), tendo concluído que a visão de continuidade gerou mais apoio à mudança por parte dos/das participantes. O autor exemplificou esta situação com a frase de Charlotte Beers (nova CEO da Oligy e Mather) “(...) Os valores que partilhamos, a forma como fazemos as coisas no nosso dia-a-dia não se vão alterar (...)” (Venus, 2013, p.94). Por essa articulação patente na literatura entre a liderança e a justiça, e entre a liderança e a identidade social, seria importante incluir, numa meta-análise mais alargada, correlatos relacionados com a liderança num processo de fusão. No entanto, os correlatos de identificação pós-fusão associados à liderança não foram considerados nesta meta-análise, apesar de uma tentativa nesse sentido. Foram aplicados os mesmos critérios que à justiça na liderança, porém, os estudos foram insuficientes para uma meta análise, apenas dois estudos apresentaram os critérios de inclusão. Neste sentido, seria importante realizar uma meta análise mais abrangente também a estes correlatos de liderança, que incluía moderadores e estudos não publicados.

Em suma, o processo de F&A é uma estratégia frequente nas organizações, pelo que é relevante compreender quais os fatores que podem contribuir para o sucesso do mesmo. Assim, o presente trabalho aponta para a importância de que o processo de F&A seja percebido como conduzido de forma justa, de modo a evitar efeitos nefastos, quer para a organização, quer para os indivíduos, tais como: conflitos, resistência à mudança, criação de mau ambiente laboral, diminuição de produtividade, desmotivação, insatisfação, turnover, entre outros.

Referências Bibliográficas

- Amiot, C. E., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2007). Status, fairness, and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology*, 46, 557–577.
- Assmar, E., Ferreira, M., & Souto, S. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Associação Industrial Portuguesa e Câmara de Comércio e Indústria. (2013). *Fusões & Aquisições – Redimensionar para Crescer*. Moneris.
- Batista, A. C. (2009). *Fusões no Crédito Agrícola: O caso da Caixa Agrícola do Litoral Alentejano*. (Relatório de Projeto de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa).
- Borenstein, M., Hedges, L., Higgins, J., & Rothstein, H. (2009). *Introduction to meta-analysis*. John Wiley & Sons.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, Franklin (2007). *Princípios de finanças empresariais* (8ª edição). McGraw-Hill.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Publicações Dom Quixote.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (2007). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *Interactional review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). Wiley.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.
- Dávila, M. C., & García, G. J. (2012). Organizational identification and commitment: correlates of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish journal of psychology*, 15(1), 244-255.
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Etapas na Condução de uma Revisão Sistemática. *Acta Médica Portuguesa*, 32(3), 227-235.
- Dutra, J (1996). *Administração da carreira: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. Atlas.

- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ellemers, N., Gilder, D., & Haslam, S. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Fernandes, K. R., Zanelli, J. C. (2006) O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *RAC*, 10(1), 55-71.
- Ferreira, D. (2002). *Fusões, aquisições e reestruturação de empresas*. Edições Sílabo.
- Finfgeld-Connett, D. (2014). Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic reviews. *Qualitative Research*, 14(3), 341-352.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage publications.
- Giessner, S. R., Ullrich, J. & van Dick, R. (2012). A social identity analysis of mergers & Acquisitions. In D. Faulkner., S. Teerikangas & R. Joseph. (Eds). *The handbook of mergers and acquisitions*. Oxford University Press.
- Giessner, S.R., van Knippenberg, D., van Ginkel, W.P. & Sleebos, E. (2013). Teamoriented leadership: The interactive effects of leader group prototypicality, accountability, and team identification. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 658667.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365-375.
- Gupta, P. K. (2012). Mergers and acquisitions (M&A): The strategic concepts for the nuptials of corporate sector. *Innovative Journal of Business and Management*, 1(4), 60-68.
- Hancu, L-V. (2012). Advances in modeling mergers and acquisitions decisions. *Cluj-Napoca: Casa Cartii di Stiinta*.
- Hernandez, J. M., & Caldas, M. P. (2002). Resistência à mudança. In: T. Wood, Jr. (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano*. Atlas.
- Higgins, J., Thompson, S., Deeks, J., & Altman, D. (2003). Measuring inconsistency in meta-analyses. *BMJ*, 327, 557-560.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Hogg, M.A. (1993). Group cohesiveness: A critical review and some new directions. *European Review of Social Psychology*, 4, 85-111.

- Knippenber. D. & Schie E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571–584.
- Kramer, R. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas. *Research in Organizational Behavior*, 13, 191-228.
- Larsson, R. & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey. *Human Relations*, 12(54), 1573-1607.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.-E., & Moilanen, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 391-413.
- Machado-da-Silva, C. L., & Nogueira, E. E. (2002). Instituições, cultura e identidade organizacional. In *Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, 1.
- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Millward, L. J. & Postmes, T. (2010). Who we are affects how we do: The financial benefits of organizational identification. *British Journal of Management*, 21, 327–379.
- Mitleton-Kelly, E. (2013). Coevolutionary integration: the co-creation of a new organizational form following a merger and acquisition. *Academy of Management Journal*, 56(1), 256-284.
- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E. & Kroon, D. (2013). Giving sense to and making sense of justice in post-merger integration. *Academy of Management Journal*, 56(1), 256-284.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Parry, K., & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C.Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Ed.), *The SAGE handbook of organization studies*. Sage.
- Platow, M. J., Wenzel, M., & Nolan, M. (2003). *The importance of social identity and self-categorization processes for creating and responding to fairness*. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (p. 261–276). Psychology Press.

- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações – Uma abordagem sem tabus*. Edições Sílabo.
- Rego, A. (2003). Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 3(1), 27-60.
- Rojo, A., Pini, A. T., Gomes, A. F., Souza, H. H., & Rocco, J. M. (2010). Valuation em empresas que sofreram fusões ou aquisições. os mais relevantes projetos de conclusão de MBAs de 2009, 8, 293-388.
- Santos, E., & Cunha, M. (2013). Interpretação crítica dos resultados estatísticos de uma meta-análise: Estratégias metodológicas. *Millenium*, 44, 85-98.
- Santos, P. (2009) A inevitável fusão entre a Sonaecom e a Zon. (Relatório de Projeto em Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa).
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Silva, E. S. (2015). Fusões e aquisições: Abordagem contabilística, financeira e fiscal. Vida Económica.
- Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of organizational justice*, 18(1), 83-98.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). *Psychology of intergroup relations*. Nelson-Hall.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Terry, D.J., & Callan, V.J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 67-81.
- Turner, J. C. (1979). Social comparison and social identity: some prospects for intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34.
- Turner, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15-40). Cambridge University Press.
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L. & de Lima F. (2002) Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233-252.

- Venus, M. (2013) *Demystifying visionary leadership: In search of the essence vision communication*. (Tese de Doutoramento, Erasmus University Rotterdam, Roterdão).
- Viechtbauer, W (2010). Conducting meta-analyses in R with the metafor package. *Journal of Statistical Software*, 36(3), 1-48.
- Wieseke, J. M., Ahearne, S. K., Lam, S. K., & van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73, 123 –145
- Wright, P.; Kroll, M. J.; & Parnell, J (2000). *Administração Estratégica*. Atlas.

Fontes Bibliográficas

- Associação Industrial Portuguesa. (2013). *Estudo de benchmarking: Fusões e aquisições em Portugal*. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa.
http://www.aip.pt/irj/go/km/docs/sitemanager/www_aip_pt/documentos/cooperacao_empresarial/cooperacao_empresarial/informacao/Documentos/AIP%20-%20Fus%C3%B5es%20Aquisi%C3%A7%C3%B5es%20-%20Estudo.pdf.
- R Core Team (2020). *R: A language and environment for statistical computing*. R. Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>.
- The Joanna Briggs Institute. (2014). *The Joanna Briggs Institute reviewers' manual 2014 – The systematic review of Economic Evaluation Evidence*. Australia: The Joanna Briggs Institute. <https://nursing.lsuhs.edu/JBI/docs/ReviewersManuals/Economic.pdf>