



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Maiara Sardá Silva

**Sistemas de recompensas e desempenho no trabalho: efeitos da justiça procedimental e do comprometimento afetivo**

Florianópolis

2022

Maiara Sardá Silva

**Sistemas de recompensas e desempenho no trabalho: efeitos da justiça procedimental e do comprometimento afetivo**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.  
Orientador: Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Maiara Sardá

Sistemas de recompensas e desempenho no trabalho:  
efeitos da justiça procedimental e do comprometimento  
afetivo / Maiara Sardá Silva ; orientador, Alcindo  
Cipriano Argolo Mendes, 2022.

120 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Sistemas de Recompensas. 3. Justiça  
Procedimental. 4. Comprometimento Afetivo. 5. Desempenho  
no Trabalho. I. Mendes, Alcindo Cipriano Argolo. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em Contabilidade. III. Título.

Maiara Sardá Silva

**Sistemas de recompensas e desempenho no trabalho: efeitos da justiça procedimental e do comprometimento afetivo**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa Dra. Ilse Maria Beuren  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Dr. Rogério João Lunkes  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Profa. Dra. Silvana Dalmutt Kruger  
Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Contabilidade.

---

Profa. Dra. Ilse Maria Beuren  
Coordenadora do PPGC da UFSC

---

Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes  
Orientador

Florianópolis, 2022.

Aos meus pais, Kátia e Valter, e aos meus irmãos, Amanda e Valter Júnior, por serem tudo o que mais importa em minha vida, fonte de amor incondicional e inspiração em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, pelas bênçãos, por iluminar meu caminho, concedendo a força que precisei para atravessar os momentos desafiadores dessa jornada.

Agradeço à minha família, devo a vocês quem sou! Agradeço à minha mãe Kátia e meu pai Valter, pela vida, pelos valores, pelo amor incondicional, pelo carinho e compreensão, vocês são meus maiores exemplos de força e humildade. Agradeço à minha irmã Amanda, minha parceira diária, pelo apoio em todas as horas, pela paciência com meus momentos de angústia, por vibrar com cada conquista minha, pelas risadas, pelo amor, pelo cuidado, estar com você todos os dias tornou essa caminhada mais leve. Agradeço ao meu irmão Valter Júnior pelo amor, pelo carinho, pela parceria, por não medir esforços para ajudar nos momentos em que precisei, pela cumplicidade e brincadeiras que deixaram meus dias mais alegres. Eu amo vocês!

Agradeço aos meus avós, Aldo e Lindalva, *in memoriam*, por terem sido minha base e não medirem esforços para apoiar os meus sonhos. Ao meu tio Marcos por me levar, ainda na infância, às bibliotecas, pelo incentivo aos estudos e por ter me apresentado a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que há 11 anos é minha segunda casa.

Agradeço a todos os amigos, pelo companheirismo e cumplicidade. Agradeço às amigas, Heloísa, Fabiana e Gislaine, pelo apoio, pela parceria, por estarem sempre presentes nos bons momentos da vida e compartilhar também os momentos de dificuldades. Agradeço especialmente à Helisa pelo suporte diário, pelas conversas infinitas, por estar presente nos momentos mais difíceis e por compartilhar também os sorrisos e momentos de alegria. Agradeço também ao meu amigo David pelo incentivo para meu ingresso no mestrado.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, pela condução no processo de orientação. Agradeço pela dedicação, pelo apoio, pelo compartilhamento de conhecimento, pela paciência, pelo incentivo, por sempre estar disposto a me ajudar e por acreditar em mim.

Agradeço aos demais docentes do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC pelos conhecimentos transmitidos e contribuição para que eu chegasse a esta etapa. Agradeço à Maura Paula Miranda Lopes pela prestatividade no apoio técnico e administrativo.

Agradeço aos membros da banca, Profa. Dra. Ilse Maria Beuren, Prof. Dr. Rogério João Lunkes e Profa. Dra. Silvana Dalmutt Kruger por terem aceitado o convite para participar da banca, por todas as sugestões, críticas e melhorias que agregam ao trabalho. Em especial,

reitero os agradecimentos à Prof. Dra. Ilse Maria Beuren, pelas ricas contribuições ainda na fase do projeto de dissertação, foi uma honra ter tido oportunidade de crescer com as discussões e contribuições propostas.

Agradeço aos colegas da turma de mestrado, em especial, à Amanda, à Ana Caroline e à Nayara, pelo auxílio nos momentos de dificuldades, por dividirem suas experiências, pelas discussões e contribuições a este estudo. Agradeço aos colegas do doutorado, Januário e Anderson, pelo apoio no decorrer da elaboração dessa dissertação. Agradeço em especial ao Januário, pelas discussões e ricas contribuições ainda na fase do projeto de dissertação e pelo fundamental apoio na fase final.

Agradeço aos colegas Mariana, Ana Cláudia, Marina, Douglas, Tiago e Fábio pelo auxílio com o pré-teste do instrumento de pesquisa e na coleta de dados. Agradeço também aos respondentes da pesquisa, pois sem eles esse estudo não seria viável.

Agradeço à equipe da Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento na Carreira (CADC) da UFSC, da qual faço parte, em especial à Paula, pela flexibilidade e por entender minhas necessidades diante das demandas pessoais e do mestrado e à Clarice, pelo apoio diário, conversas, risadas, conselhos e ensinamentos.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram, torceram, apoiaram, intercederam para que essa jornada fosse possível.

“Para ser grande, sê inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és  
No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, porque alta vive.”

(Fernando Pessoa)

## RESUMO

Esta dissertação analisa o efeito dos sistemas de recompensas no desempenho no trabalho e da interveniência do comprometimento afetivo e da justiça procedimental nesta relação. Para isso, foi realizado um estudo de natureza descritiva e abordagem quantitativa por meio de uma pesquisa de levantamento ou *survey*. A população do estudo compreende as cooperativas dos estados das regiões sul e sudeste do Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio da rede social profissional *LinkedIn* e a amostra final contou com a participação de 146 funcionários que atuam no nível operacional das cooperativas. Para análise dos dados utilizou-se de análise descritiva, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais, estimada por mínimos quadrados parciais. Os resultados da pesquisa confirmaram o impacto direto das recompensas intrínsecas, como autonomia, clareza de papel e *feedback*, no desempenho no trabalho e das recompensas extrínsecas, como o suporte com supervisor e equipe, satisfação com salários, benefícios e oportunidades promocionais, no comprometimento afetivo. Identificou-se que as recompensas intrínsecas influenciam positivamente o comprometimento afetivo dos funcionários da amostra em geral com menos de 30 anos, os que concluíram até a graduação e os que se identificam com o gênero feminino, além dos funcionários das cooperativas de saúde. Observou-se que a percepção de justiça procedimental das respondentes do gênero feminino e dos funcionários das cooperativas de saúde torna mais forte a relação entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo. Além disso, nas cooperativas de crédito, o desempenho no trabalho é impactado pelo comprometimento afetivo dos funcionários. Conclui-se que as recompensas intrínsecas são importantes antecedentes de atitudes e comportamentos positivos dos funcionários nas cooperativas, impactando o desempenho no trabalho dos funcionários em geral e o comprometimento afetivo de grupos e ramos específicos. As recompensas extrínsecas também se demonstraram relevantes ao atuar diretamente no comprometimento afetivo dos funcionários, vínculo desejado pelas organizações. Não foi identificada a interveniência do comprometimento afetivo na relação entre os sistemas de recompensas e o desempenho no trabalho e a percepção de justiça procedimental se apresentou como variável importante no modelo. Observou-se que em ambientes que as respondentes do gênero feminino e os funcionários das cooperativas de saúde percebem mais justos, as recompensas intrínsecas têm impacto mais forte no comprometimento afetivo. Esse estudo contribui com a literatura ao explorar lacunas identificadas, ao propor um modelo com antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo e ao investigar como a justiça procedimental impacta a relação entre os sistemas de recompensas e o comprometimento afetivo. Em termos práticos, permite que os gestores de cooperativas conheçam como diferentes tipos de recompensas impactam os comportamentos e atitudes dos funcionários e implementem sistemas de recompensas mais eficazes que atendam aos objetivos da organização. Ainda, ao demonstrar que o comprometimento afetivo do gênero feminino e dos funcionários das cooperativas de saúde é impactado pelas recompensas intrínsecas e extrínsecas e é fortalecido em ambientes considerados mais justos, as cooperativas podem implementar sistemas de recompensas e procedimentos na tomada de decisão que atendam às necessidades dos seus funcionários e torne-os mais comprometidos com a organização.

**Palavras-chave:** recompensas extrínsecas; recompensas intrínsecas; comprometimento afetivo; justiça procedimental; desempenho no trabalho.

## ABSTRACT

This dissertation analyzes the effect of reward systems on job performance and the interference of affective commitment and procedural justice in this relationship. To this end, a descriptive study with a quantitative approach was conducted through a survey research. The population of the study comprises the cooperatives of the states in the south and southeast regions of Brazil. The data collection was carried out through the professional social network LinkedIn and the final sample counted on the participation of 146 employees who work at the operational level of the cooperatives. For data analysis, descriptive analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling, estimated by partial least squares, were used. The results of the research confirmed the direct impact of intrinsic rewards, such as autonomy, role clarity, and feedback, on job performance and of extrinsic rewards, such as support with supervisor and team, satisfaction with salaries, benefits, and promotional opportunities, on affective commitment. It was identified that intrinsic rewards positively influence affective commitment of employees in the sample who are generally under 30 years of age, those who have completed up to undergraduate studies, and those who identify with the female gender, in addition to employees of health cooperatives. It was observed that the perceived procedural justice of female respondents and employees of health cooperatives makes the relationship between intrinsic rewards and affective commitment stronger. Furthermore, in credit unions, job performance is impacted by employees' affective commitment. It is concluded that intrinsic rewards are important antecedents of positive employee attitudes and behaviors in cooperatives, impacting the job performance of employees in general and the affective commitment of specific groups and branches. Extrinsic rewards also proved to be relevant when acting directly on the affective commitment of employees, a desired bond for organizations. Affective commitment did not intervene in the relationship between reward systems and job performance, and the perception of procedural justice was an important variable in the model. It was observed that in environments that female respondents and employees of health cooperatives perceive to be more fair, intrinsic rewards have a stronger impact on affective commitment. This study contributes to the literature by exploring identified gaps, proposing a model with antecedents and consequents of affective commitment, and investigating how procedural justice impacts the relationship between reward systems and affective commitment. In practical terms, it allows cooperative managers to know how different types of rewards impact employee behaviors and attitudes and to implement more effective reward systems that meet organizational goals. Further, by demonstrating that the affective commitment of female and male employees of health cooperatives is impacted by intrinsic and extrinsic rewards and is strengthened in environments that are perceived as fairer, cooperatives can implement reward systems and procedures in decision making that meet the needs of their employees and make them more committed to the organization.

**Keywords:** extrinsic rewards; intrinsic rewards; affective commitment; procedural justice; job performance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Recompensas .....	27
Figura 2 – Modelo Teórico da Pesquisa .....	56
Figura 3 – Modelo teórico com resultados significativos .....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características das perspectivas do desempenho.....	40
Tabela 2 – Construtos da pesquisa .....	56
Tabela 3 – Construtos e medidas.....	61
Tabela 4 – Perfil dos respondentes .....	69
Tabela 5 – Caracterização das cooperativas .....	71
Tabela 6 – Estatísticas Descritivas das Recompensas Extrínsecas.....	72
Tabela 7 – Estatísticas Descritivas das Recompensas Intrínsecas.....	74
Tabela 8 – Estatísticas Descritivas da Justiça Procedimental.....	75
Tabela 9 – Estatísticas Descritivas do Comprometimento Afetivo.....	75
Tabela 10 – Estatísticas Descritivas do Desempenho no Trabalho .....	76
Tabela 11 – Estatísticas Descritivas das Variáveis de Controle.....	77
Tabela 12 – Confiabilidade e Validade do Modelo.....	79
Tabela 13 – Cálculo da AVE e CR.....	79
Tabela 14 – Resultados do Modelo Estrutural .....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE	Variância Média Extraída
CB-SEM	Modelagem de equações estruturais baseada em covariância
CMB	Viés do Método Comum
CR	Confiabilidade Composta
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PLS	Mínimos Quadrados Parciais
PLS-SEM	Modelagem de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais
SCG	Sistema de Controle Gerencial
SEM	Modelagem de Equações Estruturais
VIF	Fator de Inflação de Variância

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS.....	20
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>20</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	21
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1	SISTEMAS DE RECOMPENSAS .....	25
2.2	JUSTIÇA PROCEDIMENTAL .....	29
2.3	COMPROMETIMENTO AFETIVO .....	33
2.4	DESEMPENHO NO TRABALHO .....	37
2.5	HIPÓTESES DA PESQUISA .....	42
<b>2.5.1</b>	<b>Sistemas de recompensas e desempenho no trabalho .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Sistemas de recompensas e comprometimento afetivo .....</b>	<b>45</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Efeito moderador da justiça procedimental na relação entre sistemas de recompensas e comprometimento afetivo.....</b>	<b>48</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Comprometimento afetivo e desempenho no trabalho .....</b>	<b>52</b>
<b>2.5.5</b>	<b>Mediação do comprometimento afetivo na relação entre sistema de recompensas e desempenho no trabalho .....</b>	<b>54</b>
2.6	MODELO TEÓRICO PROPOSTO .....	55
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>58</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	58
3.3	MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS E CONSTRUTOS DA PESQUISA.....	61
3.4	PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	64
3.5	TESTES DE VIÉSES .....	66

3.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	67
<b>4</b>	<b>ANÁLISES DOS RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES .....	69
4.2	CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS .....	70
4.3	ANÁLISE DESCRITIVA .....	72
4.4	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	77
<b>4.4.1</b>	<b>Modelo de Mensuração .....</b>	<b>77</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Modelo Estrutural .....</b>	<b>80</b>
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	84
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>93</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	93
5.2	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....	96
5.3	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	98
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.....</b>	<b>114</b>
	<b>APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>115</b>
	<b>APÊNDICE C – Cargas Fatoriais.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As relações entre os funcionários e as organizações têm se modificado ao longo dos anos (Rêgo, 2019). Essas relações são complexas e dinâmicas, tendo em vista que os objetivos e necessidades de um e outro devem ser atendidos simultaneamente (Silva, 2019). Quando as organizações atendem as expectativas dos funcionários em relação às suas necessidades, esses tendem a apresentar atitudes e comportamentos positivos (Blau, 1964), caracterizando uma relação de troca.

Nessa relação, considerando a exigência por um desempenho individual cada vez maior (Rêgo, 2019), as recompensas constituem-se no principal meio utilizado pelas organizações para levar o funcionário a atuar na direção desejada (Bonner & Sprinkle, 2002; Cohen & Gattiker, 1994; Lawler, 2000). Admite-se que, ao sentir-se confortável com as recompensas que são oferecidas, os funcionários demonstrarão atitudes positivas em relação as organizações em que atuam (Nazir, Shafí, Qun, Nazir & Tran, 2016).

As recompensas possuem um papel importante na otimização do desempenho no trabalho (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Wang, Lu & Sun, 2018; Young, Beckman & Baker, 2012). O desempenho no trabalho refere-se à extensão em que os funcionários atendem aos requisitos do seu trabalho (Williams & Anderson, 1991). Para atingir seus objetivos, as organizações necessitam de alto desempenho dos funcionários (Sonnentag & Frese, 2002), assim essa otimização é primordial no desempenho das organizações e, de modo geral, para toda a economia (Campbell & Wiernik, 2015). Para esses autores, o desempenho no trabalho também se mostra relevante ao próprio funcionário que se sente satisfeito e orgulhoso quando apresenta desempenho maior que seus pares.

Os sistemas de recompensas são compostos por recompensas extrínsecas, que resultam de fatores externos ao trabalho em si, como salário, bônus, promoções e o apoio dos supervisores, e intrínsecas, que são inerentes ao trabalho em si, como a autonomia, reconhecimento e *feedback* (Malhotra, Budhwar & Prowse, 2007). Há maior enfoque da literatura no impacto das recompensas extrínsecas (Ittner & Larcker, 2001), no entanto, os dois grupos de recompensas são importantes na otimização do desempenho dos funcionários. As recompensas extrínsecas levam os funcionários a manter seus resultados e as recompensas intrínsecas criam o sentimento de apoio psicológico e autorrealização (Wang *et al.*, 2018). Assim, para atender seus objetivos e aumentar o desempenho dos funcionários, as organizações devem projetar e implementar recompensas diversas (Khan, Shahid, Nawab & Wali, 2013).

Além de atuar sobre o desempenho no trabalho, tanto as recompensas extrínsecas

quanto intrínsecas são responsáveis pelo aumento do comprometimento afetivo dos funcionários com as organizações, atuando de forma complementar na relação de troca entre eles (Malhotra *et al.*, 2007; Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Vandenberghe, 2021). O comprometimento afetivo é reconhecido como a dimensão do comprometimento mais desejada pela gestão (Meyer *et al.*, 2002), e espera-se que tenha influência mais forte no desempenho no trabalho, além de impactar positivamente o bem-estar do funcionário (Meyer *et al.*, 2002).

O comprometimento afetivo é o apego afetivo com a organização em que os funcionários permanecem nas organizações porque querem (Meyer & Allen, 1993). Ao serem recompensados, se estabelece uma relação de troca em que os indivíduos desejam permanecer e se esforçar em prol das organizações (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Mowday, Steers & Porter, 1979). Os funcionários comprometidos afetivamente sentem-se emocionalmente ligados, se identificam e se envolvem com os objetivos das organizações (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Assim, o comprometimento afetivo é relevante na explicação de atitudes e comportamentos dos funcionários (Langevin & Mendoza, 2014).

Além dos sistemas de recompensas, o desenvolvimento do comprometimento afetivo pode ser influenciado pela percepção de justiça dos funcionários (Simon & Coltre, 2012). A justiça nas organizações é reconhecida por ser multidimensional. A justiça dos procedimentos utilizados na tomada de decisões, conhecida como justiça procedimental, é reconhecida por apresentar efeitos positivos nos comportamentos e atitudes dos funcionários em relação à organização como um todo (Lau & Lim, 2002; McFarlin & Sweeney, 1992), como o comprometimento afetivo (Langevin & Mendoza, 2014). Por esse motivo, vê-se a importância de investigá-la no contexto dos sistemas de recompensas, já que as demais dimensões da justiça estariam relacionadas a resultados e comportamentos pessoais e relacionados ao superior hierárquico, ao invés de comportamentos relacionados com a organização (Cohen-Charash & Spector, 2001; Ferreira, Assmar, Souto, Delgado, Gonzáles & Galáz, 2006; Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Cropanzano, 1991).

Observa-se que o contexto organizacional e o modo como as decisões são tomadas influenciam diretamente nas percepções de justiça procedimental. De forma geral, quanto maior a participação do funcionário nos assuntos organizacionais, mais forte é seu comprometimento afetivo com a organização (Vandenberghe, 2021) e sua percepção de justiça procedimental (Mazzioni, Politelo & Lavarda, 2015). Um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar dos funcionários, contribui para a melhoria do desempenho e o fortalecimento do comprometimento afetivo (Uraon & Gupta, 2020). Nesse sentido, o segmento econômico em que a empresa atua e a configuração de gestão tornam-se um contexto importante ao estudar a justiça procedimental

e o comprometimento afetivo.

Nessa pesquisa, os sistemas de recompensas, comprometimento afetivo, justiça procedimental e desempenho no trabalho serão estudados em organizações cooperativas. As cooperativas são organizações distintas das organizações tradicionais. Para Stecca (2014), o cooperativismo reúne pessoas em torno de uma organização que objetiva unir esforços para superar dificuldades, por isso, são organizações com uma dimensão social bastante desenvolvida. As cooperativas são regidas por princípios importantes, como a gestão democrática e a autonomia (OCB, 2020), que orientam a vida da cooperativa, guiam o comportamento e determinam a rotina na organização (Mallmann, 2018). As estratégias adotadas em cooperativas voltadas à realização de trabalho em equipe, compartilhamento de valores organizacionais que são distintos das empresas tradicionais, acesso às informações e confiança na equipe podem levar a um sentimento de afeto do funcionário (Stecca, Albuquerque & Von Ende, 2016).

As cooperativas possuem desafios na gestão considerando as exigências legais específicas do setor e a dificuldade de construir uma gestão profissionalizada que garanta os direitos e a participação dos associados (Stecca, 2014). Para esse autor, as cooperativas possuem em essência a preocupação com o bem-estar coletivo, colocam a satisfação das necessidades dos cooperados como prioridade, mas necessitam de uma gestão profissional para que consigam sobreviver no mercado, sendo assim, são organizações que não se enquadram como capitalistas ou socialistas. Considerando essas particularidades, torna-se interessante entender como os sistemas de recompensas atuam sobre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho dos funcionários nessas organizações, de forma a contribuir para que possam manter o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e o atendimento das necessidades sociais e de sua força de trabalho.

Essa pesquisa propõe que os sistemas de recompensas tendem a contribuir com o desenvolvimento do comprometimento afetivo. Os funcionários afetivamente comprometidos, por sua vez, despendem maiores esforços em prol da organização, ocasionando o aumento no desempenho no trabalho. Observa-se também que a ligação entre as recompensas e o vínculo afetivo dos funcionários provavelmente dependerá da percepção de justiça procedimental observada. Esse é um problema complexo que pode determinar a motivação e o alinhamento dos funcionários aos objetivos organizacionais.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Desenvolver os funcionários para que apresentem um desempenho superior tornou-se um desafio para as organizações (Garbers & Konradt, 2014, Güngör, 2011). Os sistemas de recompensas são essenciais no desenvolvimento e aplicação das estratégias organizacionais, tendo em vista que recompensam o comportamento dos funcionários ao fornecer o incentivo e a motivação necessários (Chenhall & Langfield-Smith, 2003) e conduzir ao aumento do seu desempenho (Bonner & Sprinkle, 2002).

O desempenho no trabalho é um dos principais fatores que gera valor às organizações (Bendassoli, 2017). Nesse sentido, pesquisas empíricas têm buscado investigar a relação entre os sistemas de recompensas e o desempenho do funcionário no trabalho. Santos, Beuren e Issifou (2019), ao avaliar o sistema de recompensas e o desempenho de gestores de empresas brasileiras, encontraram relação direta e positiva entre essas variáveis. Para Agustiningsih Thoyib, Djumilah e Noermijati (2016), a remuneração é um tipo de recompensa extrínseca que tem efeito significativo e negativo no desempenho dos funcionários.

Algumas pesquisas investigaram variáveis que podem alterar essa relação. Garbers e Konradt (2014) demonstraram que a complexidade da tarefa, tamanho e composição da equipe e o ambiente podem interferir na relação entre incentivos financeiros individuais e baseados em equipe e o desempenho dos funcionários. Outros estudos afirmam que a relação entre os sistemas de recompensas e o desempenho dos funcionários é indireta, mediada por outras variáveis, como o comprometimento afetivo (Khalid, 2020).

Verifica-se que, apesar do vínculo encontrado entre essas variáveis, as pesquisas que tratam dos sistemas de recompensas e o desempenho dos funcionários no trabalho apresentam entendimentos distintos (Bonner & Sprinkle, 2002; Santos, Beuren & Issifou, 2019). Assim, mais pesquisas são necessárias para investigar essa relação (Groen, Wouters & Wilderom, 2017).

Embora parte da literatura considere os sistemas de recompensas como um instrumento importante para o desempenho, os diferentes tipos de recompensa influenciam o desempenho de forma distinta (Chiang & Birtch, 2012). Alguns estudos defendem que as recompensas extrínsecas possuem maior impacto sobre o desempenho dos funcionários (Lourenço, 2016; Stajkovic & Luthans, 2001), enquanto outros afirmam que o papel das recompensas intrínsecas é predominante (Wang *et al.*, 2018). As recompensas extrínsecas, que são relacionadas a fatores externos ao trabalho, conseguem captar os funcionários para a organização, mas uma relação de trabalho duradoura e benéfica às partes é obtida pelas recompensas intrínsecas, que partem do indivíduo e favorecem a identificação com a organização (Câmara, 2006), podendo ocasionar relações distintas com o desempenho.

Pesquisas que envolvem os sistemas de recompensas e o comprometimento afetivo também apresentam resultados mistos quanto aos efeitos dos diferentes tipos de recompensas. Enquanto alguns estudos atribuem maior influência às recompensas extrínsecas (Newman & Sheikh, 2012), outros demonstraram que as recompensas intrínsecas são mais influentes no comprometimento afetivo (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). Desta forma, tem-se uma lacuna para a realização de novas pesquisas

O comprometimento afetivo pode ser facilitado em determinados contextos organizacionais, ao considerar as experiências do funcionário no trabalho, práticas de gestão de pessoas e controles gerenciais utilizados (Langevin & Mendonza, 2014; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002). As pesquisas sobre o comprometimento devem envolver contextos organizacionais diversos, porém, no Brasil as investigações se restringiram a segmentos específicos da economia (Medeiros *et al.*, 2003). Além disso, a literatura abre espaço para a investigação do comprometimento afetivo em organizações distintas das tradicionais, já estudadas (Stecca, 2014).

Nesse sentido, essa pesquisa estuda as relações dentro de cooperativas, que são organizações que apresentam particularidades em sua estrutura, valores e gestão. As cooperativas são organizações que almejam equilibrar os objetivos sociais e econômicos, por isso, possuem um contexto de pesquisa diferente das organizações tradicionais (Stecca, 2014). Para a OCB (2021), “mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos”.

As cooperativas são sociedades de pessoas constituídas para prestar serviços aos associados, em que as pessoas se obrigam a contribuir com bens e serviços em uma relação recíproca, sem objetivo de lucro (Brasil, 1971). Essas organizações possuem uma dimensão social bastante desenvolvida, com valores humanos bastante disseminados, o foco são as pessoas, a tomada de decisão é dividida com o grupo e as necessidades dos cooperados são importantes (Stecca, 2014).

Os princípios que regem as cooperativas são distintos das demais organizações mercantis, são eles: a adesão voluntária e livre, a gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (OCB, 2020). Além disso, os cooperados possuem dupla função, são sócios e usuários, independente do poder econômico, cada cooperado tem direito a um voto, além de obrigações e direitos definidos em assembleia (Oliveira, 2007). Para esse autor, a participação dos cooperados e a união com funcionários em prol da cooperativa são importantes

ao bom funcionamento das cooperativas.

O vínculo do indivíduo com a organização pode ser influenciado por fatores como a estratégia da organização, as relações de trabalho, o ramo e segmento de atuação da empresa, bem como as formas de gestão (Barbosa & Faria, 2000), além da cultura e valores da organização (Stecca, 2014). Logo, presume-se que os princípios, a configuração organizacional e a participação ativa dos cooperados podem alterar aspectos relacionados ao trabalho e ao ambiente organizacional e, por consequência, o comprometimento afetivo dos funcionários. Isso pode ocorrer pois fatores relacionados ao trabalho (Meyer et al., 2002) e à percepção do ambiente de trabalho (Fonseca & Bastos, 2003) interferem no vínculo afetivo do funcionário com a organização. Sendo assim, as cooperativas apresentam um contexto importante ao estudo do comprometimento.

A relação entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes, neste caso os sistemas de recompensas, também pode ser influenciada por variáveis contextuais da organização e características individuais dos funcionários (Cohen & Gattiker, 1994; Vandenberghe, 2021). Poucas pesquisas empíricas propuseram que a relação entre o comprometimento e seus antecedentes pode ser alterada por outros fatores, a maioria dos estudos analisou os efeitos principais dessa relação (Cohen & Gattiker, 1994; Vandenberghe, 2021). Desta forma, há necessidade de novas investigações acerca das variáveis que podem alterar essa relação.

Sendo assim, considerando as lacunas existentes na literatura e a importância das variáveis apresentadas para o sucesso organizacional e o bem-estar dos funcionários, esta pesquisa propõe a seguinte questão de pesquisa: **qual o efeito dos sistemas de recompensas no desempenho no trabalho e da interveniência do comprometimento afetivo e da justiça procedimental?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar o efeito dos sistemas de recompensas no desempenho no trabalho e da interveniência do comprometimento afetivo e da justiça procedimental nesta relação.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos essa pesquisa busca:

- a) Identificar a influência dos sistemas de recompensas no desempenho no trabalho;
- b) Avaliar a influência dos sistemas de recompensas no comprometimento afetivo;
- c) Verificar o efeito da justiça procedimental na relação entre os sistemas de recompensas e o comprometimento afetivo; e
- d) Analisar o papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre os sistemas de recompensas e o desempenho no trabalho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista teórico, essa pesquisa contribui com a literatura ao investigar os sistemas de recompensas e seu impacto nas atitudes e comportamentos dos funcionários. O desenho de um sistema de recompensas é um desafio para as organizações no gerenciamento de seus funcionários, tendo em vista que devem ser geridos de forma integrada e alinhada aos objetivos organizacionais (Câmara, 2006). Os sistemas de recompensas são responsáveis por comportamentos positivos dos funcionários em relação à organização, por isso, identifica-se a importância de investigá-los.

As pesquisas na área contábil concentram-se em incentivos monetários para alinhar o interesse das organizações e funcionários (Lourenço, 2016). Para Bonner e Sprinkle (2002), há pouco conhecimento sobre como os diferentes tipos de incentivos atuam juntos e é necessário examinar como outros tipos de recompensas afetam a eficácia das recompensas financeiras. Os estudos que investigaram o papel das recompensas intrínsecas e extrínsecas no aumento do desempenho dos funcionários e do comprometimento afetivo não apresentam consenso sobre o tipo de recompensa que possui maior influência (Malhotra *et al.*, 2007; Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Stajkovic & Luthans, 2001; Wang *et al.*, 2018), desta forma, esse estudo justifica-se por contribuir com a investigação dessa temática.

Este estudo também contribui ao analisar a relação entre os sistemas de recompensa e o desempenho no trabalho. Apesar de ser um tema bastante estudado, dada sua relevância, são escassas as pesquisas que investigaram o efeito de variáveis contextuais, como o suporte dos superiores, cultura da organização, *feedback* do desempenho, no desempenho dos funcionários (Coelho Jr., 2009). Além disso, os resultados das pesquisas que envolvem os sistemas de recompensas e o desempenho no trabalho são mistos, pois algumas pesquisas evidenciam relação direta (Santos, Beuren & Issifou, 2019; Wang *et al.*, 2018) e outras encontraram relação indireta, mediada por outras variáveis (Bonner & Sprinkle, 2002). Esse estudo busca contribuir

com essa lacuna de pesquisa ao investigar a relação direta e indireta entre essas variáveis.

Para Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003), o comprometimento deve ser investigado como componente de modelos que envolvam variáveis antecedentes e consequentes, tendo em vista que grande parte da literatura aborda principalmente as variáveis que predizem o comprometimento afetivo. Esse estudo busca colaborar ao analisar o desempenho no trabalho como consequência do comprometimento afetivo do funcionário com a organização e as recompensas intrínsecas e extrínsecas como antecedentes.

No que se refere à relação entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes, busca-se ainda colaborar com a literatura que investiga variáveis que interferem na relação entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e o comprometimento afetivo. A presente pesquisa contribui com as pesquisas na área ao investigar a atuação da justiça procedimental como variável moderadora na relação entre os sistemas de recompensas e o comprometimento afetivo.

Por fim, esse estudo é relevante tendo em vista que não foram encontradas pesquisas que analisaram a relação entre os sistemas de recompensas, justiça procedimental, comprometimento afetivo e desempenho no trabalho em um único modelo com as interações propostas. As pesquisas encontradas investigaram separadamente a ligação entre essas variáveis, utilizando os sistemas de recompensas e o comprometimento, ou o desempenho (Bayraktar, Karacay, Araci & Calisir, 2018; Coyle-Shapiro, Morrow, Richardson & Dunn, 2002; Kuvaas, 2006; Wang *et al.*, 2018).

Ao projetar práticas de recompensas a organização deve identificar os fatores contextuais que podem impactar a relação entre os diferentes tipos recompensas e o desempenho no trabalho (Chiang & Birtch, 2012). Além disso, deve reconhecer que as experiências dos funcionários no trabalho impactam o desenvolvimento do comprometimento afetivo com a organização (Meyer *et al.*, 2002). Desta forma, busca-se colaborar com sugestão de Mathieu e Zajac (1990), de estudar o comprometimento em variadas organizações, sendo que grande parte dos estudos no Brasil investigou empresas industriais e empresas de pequeno e médio porte (Medeiros *et al.*, 2003). Essa pesquisa colabora em termos práticos ao investigar as relações propostas no contexto das cooperativas.

As cooperativas são sociedades que não objetivam o lucro (Brasil, 1971). O cooperativismo leva a uma reunião de esforços pessoais em torno de uma instituição, buscando também o bem-estar coletivo, assim as cooperativas assumem características distintas das empresas tradicionais, apresentando a dimensão social bastante desenvolvida (Stecca, 2014). Ainda no cenário dessas entidades, torna-se necessário implementar instrumentos de gestão que sejam coerentes com suas peculiaridades e contribuam para alcançar os objetivos estipulados

(Mariano & Albino, 2019; Stecca, 2014).

No Brasil, as análises bibliométricas demonstram que a maioria dos estudos que investigam cooperativas foram aplicadas ao ramo agropecuário (Ramadam, Malheiros, Wegner, Silva & Andrade, 2021). Esses autores ainda destacam que há uma tendência em investigar cooperativas de crédito e agropecuárias, considerando a representatividade desses ramos no contexto do cooperativismo brasileiro. Sendo assim, esse estudo contribui com a literatura ao explorar todos os sete ramos do cooperativismo. Considerando as realidades sociais distintas do país, optou-se nesse estudo por investigar apenas os estados do Sul e Sudeste do Brasil.

A opção pelos estados das Regiões Sul e Sudeste considerou a importância dessas regiões no contexto do cooperativismo brasileiro. As Regiões Sul e Sudeste concentram 2.799 cooperativas, o que representa mais da metade das cooperativas brasileiras (57,50%) e cerca de 14,5 milhões de cooperados, ou seja, 84,41% do total de cooperados das cooperativas brasileiras. Além da representatividade em número de cooperativas e cooperados, os estados do Sul e Sudeste também concentram o maior número de funcionários em relação aos demais estados brasileiros, as cooperativas das duas regiões empregam cerca de 386 mil funcionários, o que representa 84,85% do total de empregos gerados pelas cooperativas brasileiras (OCB, 2020).

Essa pesquisa também permite que as organizações conheçam o impacto de diferentes tipos de recompensas e implementem sistemas mais adequados ao incentivo de sua força de trabalho (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). Ressalta-se a importância desse estudo também aos profissionais da área contábil, tendo em vista que devem conhecer os efeitos de diferentes tipos de recompensas já que, geralmente, atuam no projeto dos sistemas de recompensas (Lourenço, 2016). Ainda, ao demonstrar como diferentes tipos de recompensas influenciam no desempenho no trabalho e no comprometimento afetivo, essa pesquisa colabora com as organizações na adequação e, talvez, no alinhamento dos recursos destinados aos incentivos dos funcionários, optando por recompensas que atendam às expectativas dos funcionários.

Por fim, a percepção de justiça procedimental leva a atitudes e comportamentos positivos dos funcionários (Lau & Lim, 2002). Ao propor que a justiça procedimental pode alterar a relação entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e o comprometimento afetivo, essa pesquisa também é relevante para que as organizações conheçam como seus funcionários percebem os procedimentos utilizados na tomada de decisão e façam os devidos ajustes, buscando maximizar os comportamentos positivos em prol da organização.

Este estudo é relevante também para o Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

(PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que em sua linha de pesquisa Controle de Gestão e Avaliação de Desempenho busca desenvolver estudos empíricos relacionados aos processos de gestão e sistemas de controle gerencial. Desta forma, essa pesquisa contribui ao examinar os impactos dos sistemas de recompensas, enquanto parte dos sistemas de controle gerencial.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, iniciando com esta introdução, que apresenta a contextualização do tema, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa para a realização do estudo e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica dos quatro construtos do estudo, quais sejam, sistemas de recompensas, justiça procedimental, comprometimento afetivo e desempenho no trabalho. Além disso, evidencia-se as relações entre as variáveis, as hipóteses da pesquisa e o modelo teórico proposto.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos pretendidos. Esse capítulo descreve o delineamento da pesquisa, a população e amostra, a mensuração das variáveis e construtos da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, incluindo a análise descritiva e detalhamento dos procedimentos utilizados para análise da qualidade do modelo e teste de hipóteses, além da discussão dos resultados.

O quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo, informando suas consequências para a literatura e a prática nas organizações, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

No final do trabalho, são ainda listadas as referências e apêndices, estes últimos apresentam o instrumento de pesquisa utilizado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a literatura que fornece a base ao presente estudo. Inicialmente são discutidos os conceitos e aspectos relevantes acerca dos sistemas de recompensas, da justiça procedimental, do comprometimento afetivo e do desempenho no trabalho. Posteriormente, são apresentadas as relações entre os construtos e as hipóteses de pesquisa.

### 2.1 SISTEMAS DE RECOMPENSAS

Os sistemas de recompensas podem ser conceituados como o conjunto de instrumentos alinhados com as estratégias organizacionais, constituído por contrapartidas materiais e imateriais recebidas pelos funcionários em função de seu desempenho e contribuição para o desenvolvimento empresarial (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010). Além disso, são vistos também como as políticas, processos e práticas que uma organização oferece aos seus funcionários para recompensá-los por suas habilidades, contribuições, competências e valor de mercado (Armstrong, 2001).

Os sistemas de recompensas fazem parte do Sistema de Controle Gerencial (SCG) de uma organização. Apesar dos diversos estudos desenvolvidos sobre o tema, definir o conceito de sistema de controle gerencial (SCG) ainda é um desafio (Malmi & Brown, 2008). Para esses autores, os controles gerenciais são todos os sistemas e dispositivos utilizados pelas organizações para alinhar o comportamento e decisões dos funcionários às estratégias e objetivos da organização, excluindo os sistemas que servem apenas ao suporte na tomada de decisões. Para Teles (2021), o controle gerencial é utilizado pelas organizações para garantir a congruência entre o comportamento dos funcionários e os objetivos organizacionais.

Os SGC devem ser analisados de forma integrada e devem conter diversos tipos de controle como os controles de planejamento, culturais, administrativos, de avaliação, recompensas e compensação (Malmi & Brown, 2008). Neste estudo, a investigação foi delimitada aos sistemas de recompensas como parte de um SCG que, dentre outras funções, objetivam motivar os funcionários e aumentar seu desempenho na organização (Bonner & Sprinkle, 2002).

As recompensas são essenciais na implementação das estratégias organizacionais (Chenhall & Langfield-Smith, 2003). Durante um planejamento estratégico é necessário que as organizações definam quais os recursos humanos, clima e comportamentos são necessários para

o alcance de suas metas e objetivos, posteriormente podem projetar os sistemas de recompensas com base nessas definições (Lawler, 1982). Esses sistemas devem incentivar os funcionários de forma individual e coletiva, de forma a recompensá-los de acordo com os objetivos da organização (Nez & Beuren, 2021).

Além de serem importantes na consecução dos objetivos organizacionais, as recompensas podem ser utilizadas na atração de mão-de-obra mais qualificada e comprometida (Wasiu & Adebajo, 2014), retenção de funcionários (Kaplan, 2005) e melhoria dos resultados da força de trabalho da organização (Otonde, 2014). Os funcionários almejam que as recompensas sejam alinhadas com suas expectativas (Otonde, 2014). Nesse sentido, como meio de satisfazer essa necessidade, as recompensas devem ser desenhadas e implementadas de forma que figurem como atraentes, competitivas, flexíveis e justas (Wasiu & Adebajo, 2014).

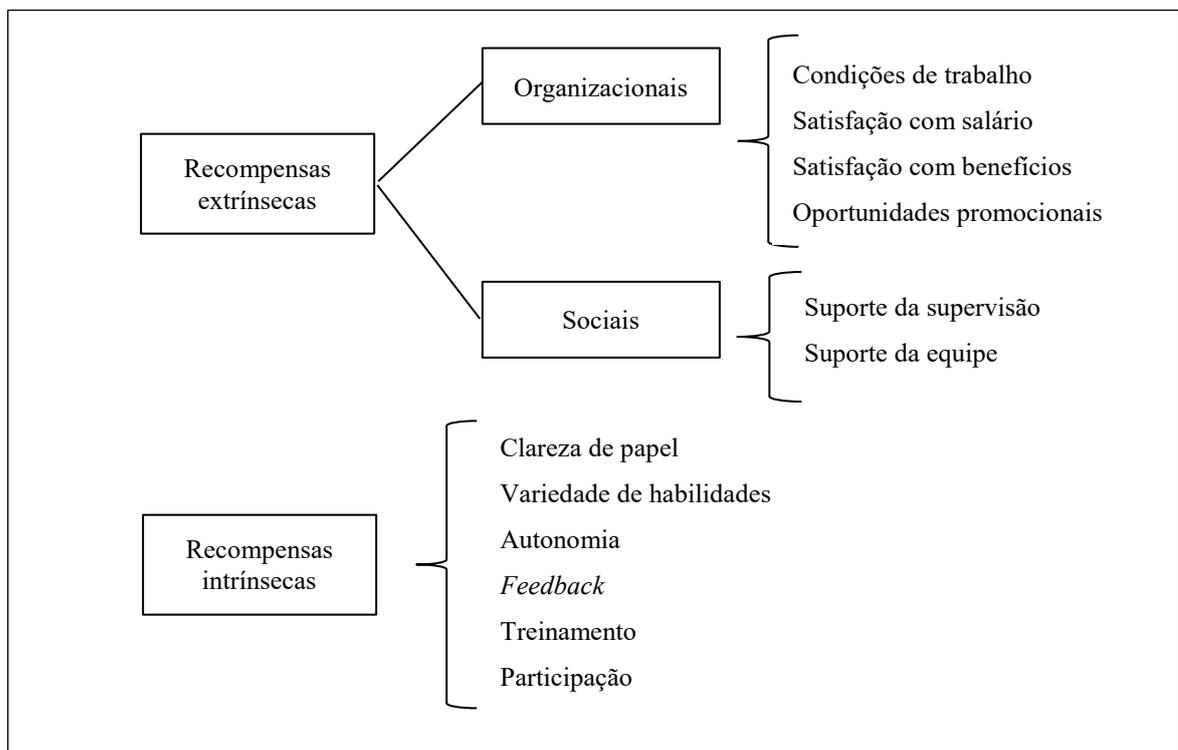
Alguns tipos de recompensas fazem com que o funcionário perceba o papel de “apoio e cuidado” da organização (Chiang & Birtch, 2009). Desta forma, os sistemas de recompensa podem contribuir com o desenvolvimento de um clima organizacional ou cultura agradáveis, por meio da motivação e satisfação dos funcionários (Lawler, 1983). As empresas que demonstram valorizar e recompensar determinados comportamentos, tendem a fazer com que os funcionários acolham seus valores (Eccles, 1991) e exibam atitudes positivas em relação à organização (Nazir *et al.*, 2016). As recompensas têm sido reconhecidas como forma das organizações estimularem o comprometimento dos funcionários e, por conseguinte, aumentar o desempenho de sua força de trabalho (Malhotra *et al.*, 2007).

Os tipos de recompensas propostos pela literatura são diversos e podem variar do reconhecimento da alta administração às recompensas financeiras, incluindo ainda recompensas como as promoções de carreira (Ferreira & Otley, 2009). Essencialmente, a literatura propõe que os sistemas de recompensas sejam formados por recompensas extrínsecas e intrínsecas (Flamholtz, Das & Tsui, 1985; Porter & Lawler, 1968). As recompensas extrínsecas são as que resultam de fatores externos ao trabalho em si, por exemplo, os salários, promoções, benefícios, etc. Esse tipo de recompensa faz a captação do indivíduo para a organização, especialmente quando são consideradas acima das práticas de mercado, porém não garantem que a relação de trabalho seja duradoura (Câmara, 2006).

As recompensas extrínsecas podem ser divididas em sociais e organizacionais. (Malhotra *et al.*, 2007). As recompensas extrínsecas sociais são originadas das interações com outras pessoas no ambiente de trabalho, como o suporte de supervisores e colegas, e as recompensas extrínsecas organizacionais são fornecidas pela organização para manter e

motivar seus funcionários, como o salário, condições de trabalho, benefícios, promoções, etc. (Malhotra *et al.*, 2007; Williamson, Burnett & Bartol, 2009).

As recompensas intrínsecas, por sua vez, são resultado do conteúdo do trabalho em si, ou seja, são inerentes à atividade desenvolvida, como o sentimento de responsabilidade, autonomia, competência, *feedback*, clareza de papel, crescimento e desenvolvimento de pessoal, etc. (Câmara, 2006; Lawler, 1982; Malhotra *et al.*, 2007; Wasiu & Adebajo, 2014). Atkinson *et al.* (2000) afirmam que as recompensas intrínsecas partem dos indivíduos, da satisfação em realizar uma tarefa e da oportunidade de crescimento. As recompensas intrínsecas favorecem a identificação do funcionário com a organização e uma relação de trabalho mais duradoura e benéfica ao indivíduo e à organização (Camara, 2006). A Figura 1 evidencia os tipos de recompensas, de acordo com o estudo de Malhotra *et al.* (2007):



**Figura 1.** Tipos de recompensas

Fonte: Elaborada própria com base em Malhotra *et al.* (2007).

Pesquisas têm investigado os sistemas de recompensas enquanto antecedentes de atitudes e comportamentos importantes dos funcionários para a organização como, o comprometimento afetivo e o aumento do desempenho no trabalho (Lawler, 1983; Meyer *et al.*, 2002). Os resultados das pesquisas apontam que o tipo de recompensa concedido pode ter impacto distinto nas atitudes dos funcionários (Chiang & Birtch, 2012; Wang *et al.*, 2018), sendo necessário que as organizações combinem diferentes tipos de recompensas com vistas a

atender seus objetivos (Khan *et al.*, 2013). A implementação de um conjunto ideal de recompensas financeiras e não-financeiras podem aumentar o nível de comprometimento, motivação, satisfação no trabalho e desempenho do funcionário (Khan *et al.*, 2013). Nesse sentido, as pesquisas têm explorado o papel dos dois tipos de recompensas no comportamento dos funcionários em contextos diversos. Observa-se que há diferença no impacto das recompensas, de acordo com o ambiente em que são inseridas.

Tippet e Kluvers (2009) identificaram que as recompensas intrínsecas, como a conquista de clientes, maior diversão e equilíbrio na relação trabalho/vida pessoal, possuem um papel mais importante na motivação dos funcionários em organizações sem fins lucrativos. Apesar disso, concordaram que recompensas extrínsecas, como os bônus, também aumentam seu desempenho. Esses resultados apoiaram a literatura que afirma que nessas organizações os funcionários preocupam-se em realizar um bom trabalho e a remuneração é uma preocupação secundária, porém ressaltaram a necessidade dessa combinação.

Ao explorar o efeito das recompensas em bancos de Istambul, Güngör (2011) demonstrou que 20,3% da variação do desempenho dos funcionários dessas organizações foi explicada pelas recompensas financeiras, enquanto as recompensas intrínsecas foram consideradas insignificantes. Corroborando o entendimento de que diferentes contextos e tipos de recompensas podem levar a resultados distintos.

Mahaney e Lederer (2006) identificaram que as recompensas intrínsecas influenciam o sucesso do projeto de desenvolvimento nas faces de satisfação com o cliente e qualidade percebida, enquanto as recompensas extrínsecas estão relacionadas ao sucesso do processo de implementação, como a finalização dentro do orçamento e do cronograma. Nesse estudo, de modo geral, o efeito mais forte no sucesso dos projetos de sistemas de informação foi das recompensas intrínsecas, confirmando a importância deste tipo de recompensas para a organização.

Para Ajmal, Bashir, Abrar, Khan e Saqib (2015), tanto as recompensas intrínsecas quanto extrínsecas são importantes para o comprometimento do funcionário e satisfação no trabalho. Além disso, afirmam que a importância das recompensas varia de acordo com a necessidade demonstrada pelo funcionário. Nas organizações públicas e privadas do Paquistão, os dois tipos de recompensas afetam a satisfação dos funcionários, que demonstram maior comprometimento com a organização ao perceber maior suporte organizacional.

No setor imobiliário de Portugal, tanto as recompensas extrínsecas como intrínsecas apresentam efeito positivo sobre a satisfação no trabalho e negativo na intenção de rotatividade dos funcionários (Mosquera, Soares & Oliveira, 2020). As recompensas intrínsecas se

demonstraram importantes, porém o efeito mais forte foi demonstrado pelas recompensas extrínsecas. No estudo, o gênero e a idade demonstraram papel relevante nesta relação, visto que mulheres e funcionários mais jovens consideram as recompensas intrínsecas mais importantes para a satisfação no trabalho.

Observa-se uma diversidade de resultados em relação aos papéis dos diferentes tipos de recompensas, logo, surge a necessidade de mais pesquisas que investiguem os efeitos das recompensas extrínsecas e intrínsecas nas atitudes e comportamentos dos funcionários. As pesquisas sobre essa temática podem contribuir para que as organizações implementem sistemas de recompensas que atendam às necessidades de sua força de trabalho e alinhem o comportamento dos funcionários aos seus objetivos e metas. Na presente pesquisa, investiga-se o efeito dos sistemas de recompensas, considerando as recompensas extrínsecas e intrínsecas, no desempenho no trabalho e da interveniência do comprometimento afetivo e da justiça procedimental nessa relação.

## 2.2 JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

A noção de justiça organizacional surgiu por volta de 1960, e tem sido investigada nos campos da psicologia organizacional, comportamento organizacional e gestão de recursos humanos (Sotomayor, 2007). A justiça interfere na vida social e organizacional, sendo assim, torna-se importante investigá-la enquanto fator que afeta as atitudes e comportamentos da força de trabalho (Beugré, 1998, como citado em Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Quando os funcionários percebem que são tratados de forma justa tendem a desenvolver atitudes positivas em relação à organização, porém apesar dos estudos que tratam da temática, muitas questões sobre a relação entre as percepções de justiça e os resultados para a organização ainda permanecem pouco claras ou não foram discutidas (Colquitt, Conlon & Wesson, 2001).

As percepções de justiça organizacional podem ser influenciadas por aspectos como a cultura organizacional, a avaliação de desempenho, o comportamento dos gestores e sistemas de recompensas (Assmar *et al.*, 2005). Além disso, identificou-se a ligação da justiça organizacional com resultados positivos relacionados à organização como: comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, comportamento de cidadania organizacional e desempenho (Sotomayor, 2007).

Observa-se que as percepções de justiça são antecedidas por diversos fatores e originam consequências variadas. Nesse sentido, a justiça organizacional é estudada sob diversos prismas e a literatura parece aceitar que seja analisada sob uma ou até quatro dimensões

distintas, são elas: justiça procedimental, distributiva, informacional e interacional (Dusterhoff, Cunningham & MacGregor, 2014). O estudo de Colquitt (2001) encontrou evidências de que a justiça organizacional é dividida em quatro dimensões: justiça distributiva, procedimental, informacional e interpessoal. Dentre as dimensões propostas por esse autor, a justiça procedimental será foco da presente pesquisa.

A justiça procedimental surgiu por volta dos anos 70 quando as pesquisas começaram a identificar que a preocupação das pessoas não era apenas como o resultado ou recompensa em si, mas também com os procedimentos utilizados para originar esses resultados (Santos, 2010; Sotomayor, 2007). A justiça procedimental refere-se à justiça dos procedimentos empregados pela organização (Lau & Lim, 2002), para avaliar seu desempenho, comunicar *feedback*, determinar as recompensas, entre outros (McFarlin & Sweeney, 1992). Conforme Greemberg (1990, p. 402), a justiça procedimental é “a justiça percebida nas políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões”. Essa vertente da justiça também é conhecida como “justiça dos meios” e seu enfoque é voltado aos procedimentos utilizados durante a tomada de decisões nos aumentos salariais, na avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, etc. (Rego, 2002).

Na literatura, os primeiros estudos sobre justiça procedimental foram atribuídos à Thibault e Walker (1975), que aplicaram o conceito a contextos de resolução de conflitos. Dois critérios foram estipulados por esses autores para a justiça procedimental: o controle do processo, que se refere, por exemplo, à capacidade de opinar durante o processo (voz), e o controle de decisão que se refere à possibilidade de influenciar nas decisões em si (Colquitt, 2001). Os indivíduos podem consentir em perder o controle na decisão, caso ainda mantenham o controle no processo (Thibault & Walker, 1975).

Neste sentido, a percepção de justiça procedimental seria influenciada pelo controle do processo e direito à voz na resolução dos conflitos legais (Lau & Lim, 2002). Corroborando, Mazzioni, Politelo e Lavarda (2015) afirmam que no contexto organizacional a maior participação nos processos decisórios leva a uma percepção maior de justiça procedimental. Quando os indivíduos percebem que os procedimentos são justos, principalmente se há participação, os resultados desfavoráveis tornam-se mais aceitáveis, pois tendem a considerar sua responsabilidade no processo (Thibaut & Walker, 1975). Sendo assim, mesmo que os resultados sejam desfavoráveis, caso acreditem que os procedimentos são justos, tenderão a aceitar bem ou melhor o resultado (Assmar *et al.*, 2005).

A partir de Leventhal (1980), a noção de justiça procedimental passou a ser aplicada a contextos não legais, como o organizacional (Colquitt, 2001). Nessa época, passaram a

considerar outros fatores, além do controle do processo, como determinantes da justiça procedimental (Sotomayor, 2007). Um processo necessita atender a seis critérios para ser considerado justo: (i) ter consistência da aplicação de regras nas pessoas e ao longo do tempo; (ii) ausência de preconceitos e vieses; (iii) utilizar informações precisas, verdadeiras e abrangentes; (iv) permitir que decisões incorretas ou imprecisas sejam corrigidas; (v) ser predominantemente ético e (vi) estar de acordo com os valores morais e garantir que as opiniões dos indivíduos tenha sido considerada, ou seja, ser representativo (Leventhal, 1980). Quando internalizadas e aplicadas na organização, essas regras tendem a melhorar a percepção de justiça procedimental (Santos, 2010).

Posteriormente, foram desenvolvidos outros modelos para explicar a justiça procedimental, como o modelo relacional proposto por Lind e Tyler (1988). Segundo esse modelo, os seres humanos valorizam seus relacionamentos sociais (Lind & Tyler, 1988), buscam formar grupos e o senso de pertencimento originado a partir disso tende a fazer sentirem-se valorizados (Lau & Tan, 2006). Sendo assim, a percepção de justiça procedimental é reforçada através da participação nas decisões em grupo. Para Colquitt (2001), o modelo relacional propõe novos critérios para a justiça procedimental como a neutralidade, benevolência e reconhecimento de *status*, porém estes podem ser sobrepostos a outros critérios que já haviam sido propostos na literatura nos modelos de Thibault e Walker (1975) e Leventhal (1980).

A percepção de justiça procedimental tornou-se importante no contexto organizacional devido aos efeitos que possui nas atitudes dos funcionários (Lau & Lim, 2002). No entanto, esses efeitos estão relacionados à importância que cada indivíduo atribui à justiça dos procedimentos empregados nas tomadas de decisões (Lind & Tyler, 1988), tendo em vista que os procedimentos podem ser percebidos de formas distintas por cada pessoa e em cada situação (Thibaut & Walker, 1975). Para Ribeiro e Bastos (2010), a percepção de justiça é subjetiva e depende também da história de vida, expectativas e concepções que as pessoas possuem do mundo exterior. No entanto, parece improvável que os funcionários percebam que a organização é justa se a percepção de justiça procedimental for baixa, ou seja, a utilização de procedimentos injustos pode ser prejudicial à organização (Lau & Lim, 2002).

Apesar de ser subjetiva, a justiça procedimental apresenta-se como preditora de resultados organizacionais importantes como o comprometimento com a organização (McFarlin & Sweeney, 1992) e o desempenho dos funcionários (Lau & Lim, 2002). Sendo assim, diversos estudos têm investigado as percepções de justiça procedimental em contextos variados, buscando analisar como maximizar os resultados positivos para a organização. O

estudo de Colquitt (2001) validou as dimensões da justiça organizacional e uma medida do construto e demonstrou que a justiça procedimental está relacionada positivamente ao compromisso com o grupo, que se refere à aceitação dos objetivos e identificação com a equipe. No estudo, o comprometimento com o grupo foi mensurado pelo vínculo afetivo que o funcionário possui com a organização.

A literatura também identificou a importância da percepção de justiça procedimental no contexto orçamentário em manufaturas, hotéis e cooperativas. A justiça procedimental atua como antecedente e consequente da participação orçamentária. Por um lado, a presença da justiça procedimental levará a escolhas de procedimentos que permitam maior participação dos funcionários nas decisões organizacionais e esse aumento da participação no orçamento levará ao aumento do desempenho (Gregianin, Mazzioni & Politelo, 2015; Lau & Lim, 2002). Por outro, a participação orçamentária pode ocasionar maior percepção de justiça procedimental que, por sua vez, impactará o desempenho dos gestores, a tensão e a satisfação no trabalho (Lau & Tan, 2006; Rengel, Monteiro, Lunkes & Lavarda, 2020).

A justiça procedimental também foi estudada no contexto da avaliação de desempenho. Os sistemas de avaliação de desempenho devem ser projetados e implementados de forma que sejam percebidos como procedimentalmente justos pelos funcionários. Esse fato ocasionará o aumento da confiança nos supervisores, a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho (Sholihin, 2013) e o desempenho gerencial (Susiana, Yusnaini, Gaol, Ghozali & Fuad, 2018). Além disso, a percepção de justiça procedimental pode afetar como os sistemas de avaliação de desempenho são utilizados em nível gerencial.

No contexto dos sistemas de recompensas, a justiça procedimental pode contribuir para aumento do desempenho. Caza, McCarter e Northcraft (2015) afirmam que as escolhas das recompensas contribuem para que seja percebida maior justiça procedimental nos sistemas de recompensa e isso ocasionará aumento do desempenho, operacionalizado nesse estudo como comprometimento afetivo. Além disso, identificaram que o efeito da escolha no desempenho depende da atratividade da escolha, tendo em vista que escolhas pouco atraentes não conduziram a maior percepção de justiça procedimental.

Ainda no contexto dos sistemas de recompensas, a percepção de justiça nos procedimentos utilizados para análise de qualificação, antiguidade, experiência, treinamento, promoção dos candidatos, etc. são fatores cruciais para o comprometimento dos indivíduos (Lemons & Jones, 2001). Esses autores identificaram que quanto maior a antiguidade do funcionário na empresa, menor é a percepção de justiça nas decisões de promoção. Para os autores, isso pode acontecer devido aos funcionários mais antigos progredirem de forma mais

lenta que os novos, além disso podem ter observado mais casos de promoções injustas.

Considerando os estudos progressos, verifica-se que a justiça procedimental tem sido aplicada às organizações de setores econômicos diversos. Além disso, são analisados seus efeitos na relação entre os controles gerenciais e as atitudes e comportamentos dos funcionários (Gregianin, Mazzioni & Politelo, 2015; Lau & Lim, 2002; Rengel, Monteiro, Lunkes & Lavarda, 2020). Apesar das numerosas pesquisas que envolvem essa dimensão da justiça, Lau e Lim (2002) afirmam que há necessidade de mais estudos que investiguem a justiça procedimental nos SCG. Nesse sentido, a presente pesquisa busca contribuir com os estudos da justiça procedimental no contexto dos sistemas de recompensas.

### 2.3 COMPROMETIMENTO AFETIVO

As organizações têm buscado reter a força de trabalho mais qualificada e funcionários que apresentem tendência a desenvolver o comprometimento com a organização e desempenho superior (Medeiros *et al.*, 2003). O comprometimento organizacional é reconhecido na literatura como uma atitude que liga os indivíduos aos objetivos organizacionais, isso ocorre, pois, uma equipe que é comprometida tende a despender maiores esforços e contribuir de forma voluntária com a empresa em que atua (Jesus & Rowe, 2015; Ribeiro & Bastos, 2010).

O comprometimento é conhecido como um estado psicológico que influencia as decisões do funcionário (Meyer & Allen, 1991). Mowday *et al.* (1979) caracterizam o comprometimento como uma forte crença do indivíduo e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, um desejo de se manter na organização e exercer esforço em benefício desta. Esses autores propuseram que o comprometimento é multidimensional, sendo composto por três dimensões distintas entre si: (i) a dimensão afetiva, relacionada ao apego com a organização; (ii) a normativa, que está relacionada à obrigação de permanecer na organização e (iii) a instrumental, que se relaciona ao custo percebido ao deixar a organização (Meyer, Allen & Smith, 1993).

A presente pesquisa se delimitará à investigação da dimensão afetiva do comprometimento, tendo em vista ser reconhecida como a dimensão mais desejada pelas organizações (Meyer *et al.*, 2002). Espera-se que, dentre as três dimensões, o comprometimento afetivo tenha influência mais forte nos comportamentos de trabalho desejáveis, como o desempenho no trabalho. Além disso, identifica-se sua relação com resultados para a saúde e o bem-estar do funcionário (Meyer *et al.*, 2002).

O comprometimento afetivo é caracterizado pelo grau em que o funcionário se sente

emocionalmente ligado com a organização, demonstrando identificação e envolvimento com seus objetivos (Meyer & Allen, 1991). O indivíduo que está afetivamente relacionado com a organização permanece nela porque quer (Allen & Meyer, 1990). Sendo assim, o comprometimento afetivo materializa a congruência e integração entre as metas organizacionais e os objetivos dos indivíduos (Teles, 2021).

A dimensão afetiva do comprometimento se estabelece enquanto vínculo que envolve sentimentos de apego, lealdade, identificação, reconhecimento e afeição com a organização (Barbosa & Faria, 2000). A felicidade que o funcionário demonstra em dedicar sua carreira à organização, a integração, o vínculo emocional, a condução dos problemas organizacionais como se fossem seus e o significado pessoal da organização, são indicadores do comprometimento afetivo do funcionário (Simon & Coltre, 2012).

A formação do vínculo afetivo do funcionário com a organização pode ser impactada pelas experiências anteriores de trabalho, principalmente as que conduzem a um sentimento de conforto e competência em relação a sua atuação; e pela percepção de justiça que os subordinados desenvolvem a partir do tratamento respeitoso e de apoio dos superiores (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Allen, 1997). As experiências de trabalho apresentaram relacionamento mais forte dentre os antecedentes, tendo em vista que, quando as experiências de trabalho atendem as expectativas dos funcionários, é mais provável que desenvolvam apego emocional à organização (Meyer & Allen, 1991).

Nesse sentido, os fatores oferecidos pela organização, como as recompensas e a justiça procedimental possuem relação com a dimensão afetiva do comprometimento (Barbosa & Faria, 2000; Meyer & Allen, 1997). Para Mowday *et al.* (1979), o comprometimento afetivo existe quando os funcionários acreditam que seu apego irá gerar recompensas que satisfaçam suas necessidades. Corroborando, para Simon e Coltre (2012), a liderança, o apoio dos supervisores, colegas e organizacional de forma geral, o *feedback* relativo ao desempenho, as percepções de justiça e responsabilidade social da organização e funções de trabalho mais desafiadoras são os antecedentes mais fortemente relacionados ao comprometimento afetivo.

Observa-se que o gerenciamento das experiências dos funcionários após a entrada na organização é mais eficaz do que contratar funcionários predispostos a desenvolverem esse vínculo afetivo (Meyer *et al.*, 2002). As organizações podem encontrar modos de melhorar o apoio organizacional, através das políticas de gestão de recursos humanos, por exemplo, e assim aumentar o comprometimento afetivo dos funcionários com a organização (Meyer *et al.*, 2002). Ainda para Langevin e Mendoza (2014), os SCG também podem ser utilizados pelas organizações para gerenciar as experiências de trabalho e aumentar o comprometimento afetivo.

Diversas pesquisas têm sido realizadas buscando identificar os instrumentos que podem ser utilizados pelas organizações para estimular o desenvolvimento do comprometimento afetivo dos funcionários. Bandeira, Marques e Veiga (2000) analisaram a influência de políticas de recursos humanos no comprometimento dos funcionários de uma empresa pública brasileira. Dentre as políticas de recursos humanos investigadas, os salários apresentaram menor influência, já os treinamentos, o ambiente de trabalho, a relação com a chefia e a comunicação demonstraram maior influência sobre o comprometimento afetivo dos funcionários. A maior parte da amostra era comprometida afetivamente e, eram em sua maioria, funcionários de cargos de supervisão.

Langevin e Mendoza (2014) verificaram como a participação na formulação dos objetivos, o princípio da controlabilidade e o *feedback* sobre o desempenho atuam sobre a percepção de justiça procedimental dos sistemas de controle de resultado que, por sua vez, influencia o comprometimento afetivo. Os resultados demonstraram que a justiça procedimental dos sistemas de controle de resultado impacta positivamente com o comprometimento afetivo e interfere na relação entre os componentes dos sistemas de controle de resultados e o comprometimento afetivo. Na pesquisa, a controlabilidade, a participação na definição dos objetivos e o *feedback* sobre o desempenho aumentam o comprometimento afetivo dos funcionários e a justiça procedimental percebida.

A identificação organizacional e utilização de controles informais, como os controles culturais e controles de pessoal, por exemplo, o conjunto de valores e crenças da organização e as práticas de treinamento e retenção, também são formas de estimular o comprometimento afetivo (Monteiro & Lunkes, 2021). O estudo desses autores demonstrou que os controles culturais e de pessoal são soluções que podem contribuir com o alto comprometimento afetivo. Os controles informais impactam a identificação com a organização, que conduz ao comprometimento afetivo do funcionário com a organização.

No contexto do cooperativismo, Stecca *et al.* (2016) investigaram como as estratégias genéricas de gestão de recursos humanos impactam o comprometimento dos funcionários em cooperativas de crédito. Os resultados demonstraram que estratégias que permitam o desenvolvimento de um ambiente que valorize as pessoas, tenha suporte e trabalho em grupo e confiança, favorecerá o comprometimento afetivo dos funcionários em cooperativas de crédito.

Além de ser influenciado por diversas variáveis, o comprometimento afetivo tem sido considerado preditor de resultados organizacionais importantes. As pesquisas demonstram que a dimensão afetiva do comprometimento faz com que os funcionários apresentem menor intenção de deixar a organização e *turnover*, além de maior assiduidade e desempenho no

trabalho (Meyer & Allen, 1997). Além disso, os indivíduos afetivamente comprometidos tendem a apresentar maior intensidade nos comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, tendem a oferecer mais ajuda aos colegas, participar voluntariamente em atividades da organização e apresentar maior iniciativa na resolução de problemas (Simon & Coltre, 2012).

A meta análise realizada por Meyer *et al.* (2002) identificou que o comprometimento afetivo impacta fortemente os resultados relacionados à organização como atendimento, desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, satisfação geral e envolvimento no trabalho e resultados relevantes aos funcionários, como a satisfação no trabalho e impacta de forma negativa o estresse e o conflito trabalho-família. Além disso, apresentou relação negativa com a rotatividade, intenção de sair da empresa e absenteísmo.

O estudo de A'yuninnisa e Saptoto (2015) investigou o papel direto e indireto da satisfação com pagamento na rotatividade dos funcionários, considerando o efeito do comprometimento afetivo. Os resultados demonstram que a satisfação com pagamento previu a redução da rotatividade e o aumento do comprometimento afetivo dos funcionários de uma empresa de manufatura automotiva na Indonésia. Ainda, quanto maior o comprometimento afetivo apresentado pelos funcionários, menor a intenção de deixar a organização. Foi identificada também mediação do comprometimento afetivo na relação entre a satisfação com pagamento e a intenção de rotatividade.

No Brasil, Medeiros e Enders (1998) buscaram validar o modelo dos três componentes do comprometimento organizacional e relacionar os padrões com o desempenho no trabalho de gerentes e funcionários de pequenas empresas do estado do Rio Grande do Norte. Para mensurar o desempenho no trabalho foram utilizados indicadores de produtividade, centralidade no trabalho e comprometimento avaliado pelos supervisores. Os resultados demonstraram que os indivíduos comprometidos afetivamente apresentaram *scores de performance* maior em relação aos comprometidos pelas demais dimensões do comprometimento.

Os estudos que envolvem as consequências do comprometimento, na organização ou o indivíduo, são menos realizados no Brasil (Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques, 2003). Entre os anos de 1993 e 2001, apenas três artigos publicados nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) referiam-se aos consequentes do comprometimento organizacional, dois investigaram o desempenho e um a intenção de sair (Medeiros *et al.*, 2003). Considerando que as consequências do comprometimento são menos investigadas, Medeiros *et al.* (2003) afirmam que a literatura brasileira deve aumentar a escala em que se dedica a estudá-las.

Nesse sentido, algumas pesquisas contribuiriam com o cumprimento dessa agenda de

pesquisa e passaram a analisar as consequências do comprometimento, como a pesquisa de Traldi e Demo (2012) que investigou o impacto do comprometimento na satisfação e bem-estar no trabalho. Além disso, foram explorados modelos mais complexos que envolvem fatores que impactam e são impactados pelo comprometimento, como o estudo de Cappi e Araújo (2015) que analisou as relações entre satisfação no trabalho, intenção de sair e comprometimento.

Apesar desse avanço, verifica-se que no Brasil as pesquisas permanecem, predominantemente, investigando as variáveis que predizem o comprometimento dos indivíduos nas organizações, como é o caso dos estudos de Horz, Accadrolli, Frare e Cruz (2022), Oliveira e Honório (2020), Stecca *et al.* (2016), Beuren, Klein, Lara e Almeida (2016) e Jesus e Rowe (2015). Esses estudos analisaram como variáveis como a responsabilidade social corporativa, a satisfação no trabalho, a justiça organizacional, as estratégias e práticas de gestão de pessoas, etc. afetam o comprometimento nas organizações.

Para Medeiros *et al.* (2003), as investigações sobre o comprometimento devem explorar modelos que sejam mais complexos em relação aos já estudados na literatura. Os modelos devem envolver variáveis organizacionais e desempenho, além de relações de causa e efeito. Com o intuito de contribuir com a necessidade apresentada pelos autores e com outros estudos já desenvolvidos nesse sentido, a presente pesquisa utilizará o comprometimento afetivo enquanto variável impactada pelos sistemas de recompensas e desempenho no trabalho.

## 2.4 DESEMPENHO NO TRABALHO

O desempenho no trabalho é considerado um dos principais fatores que geram valor ao indivíduo e às organizações e, por isso, é considerado relevante na gestão e no campo acadêmico (Bendassolli, 2012; Sonnentag & Frese, 2002). Para Chiang e Birtch (2012), os padrões de desempenho exigidos dos funcionários devem se originar dos objetivos e metas definidos pela organização em sua estratégia. Assim, as organizações devem determinar os objetivos em relação aos quais o desempenho será avaliado e desenvolvido (Bendassolli, 2012).

Durante algum tempo, as pesquisas sobre o desempenho no trabalho concentraram-se na definição de indicadores mais adequados à mensuração da contribuição do indivíduo aos objetivos e metas organizacionais (Campbell & Wiernik, 2015). Nesta época, para Sonnentag e Frese (2002), pouco esforço era empenhado para definir o conceito de desempenho. Após a década de 1980, a literatura passou a abordar o desempenho enquanto construto e os autores passaram a convergir com a ideia de mensurar o desempenho em relação às ações que os indivíduos executam e que contribuem com os objetivos e metas da organização (Campbell &

Wiernik, 2015).

A literatura que trata do desempenho no trabalho aborda conceitos e operacionalizações distintos (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Shaufeli, Vet & Van der Beek, 2011). Para Campbell (1990), o desempenho no trabalho pode ser conceituado como sendo os comportamentos no trabalho avaliados sob o padrão desejado por uma organização para atingir seus objetivos. Essa definição é bastante utilizada na literatura e adota que o desempenho no trabalho é formado por comportamentos e não resultados e que engloba somente aqueles comportamentos relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais (Koopmans *et al.*, 2011).

Outros conceitos são abordados nos estudos que investigam o desempenho no trabalho, como o de Coelho Jr. (2009), que define o desempenho no trabalho como sendo os comportamentos que os indivíduos manifestam enquanto executam suas atribuições que geram algum resultado para a organização. Já para Williams e Anderson (1991), o desempenho no trabalho pode ser conceituado como a extensão em que os funcionários atendem aos requisitos do seu trabalho, sob a ótica do gestor.

Borman e Motowidlo (1993) trazem uma abordagem multidimensional dividindo o desempenho no trabalho em desempenho na tarefa e desempenho contextual. O desempenho na tarefa está relacionado à eficácia da contribuição do indivíduo para o núcleo técnico da organização, como a venda de mercadorias, operação de máquinas, distribuição de produtos acabados, etc. (Bormam & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994). A contribuição para o núcleo técnico pode ser de forma direta, como a contribuição dos funcionários que atuam na linha de frente, ou de forma indireta, como a contribuição do corpo gerencial da organização (Sonnetag & Frese, 2002).

O desempenho contextual, por sua vez, engloba o desempenho nas atividades que não fazem parte diretamente do núcleo técnico, mas são atividades que colaboram com o ambiente social, organizacional e psicológico (Sonnetag & Frese, 2002). Essa dimensão do desempenho refere-se ao comportamento interpessoal e voluntário que auxilia na efetividade da tarefa (Wang *et al.*, 2018). O desempenho contextual é baseado em conceitos como comportamento de cidadania organizacional, altruísmo, conformidade generalizada, comportamento organizacional pró-social, socialização organizacional, compromisso, moral, cortesia organizacional, etc. (Bormam & Motowidlo, 1993).

Bormam e Motowidlo (1993) propuseram cinco categorias para tentar resumir esses conceitos e suas contribuições para a noção de desempenho contextual. As categorias propostas são: a persistência, entusiasmo e esforço-extra para concluir as atividades com sucesso,

capacidade de se voluntariar para fazer atividades que não fazem parte do seu trabalho, cooperação com os demais, a disciplina em seguir as regras e procedimentos organizacionais e a capacidade de apoiar e defender os objetivos organizacionais.

Foram identificadas na literatura mais duas dimensões que estão sendo utilizadas para conceituar o desempenho no trabalho, são elas: desempenho contraproducente e desempenho adaptativo (Koopmans *et al.*, 2011). O primeiro relacionado aos comportamentos indesejáveis pela organização, como atraso e absenteísmo, e o segundo relacionado ao grau em que o funcionário consegue se adaptar às mudanças ocorridas na organização.

Nesta pesquisa, o desempenho no trabalho foi delimitado pelo conceito abordado por Williams e Anderson (1991) definido como a extensão em que os funcionários atendem aos requisitos do seu trabalho. Para esses autores as organizações tendem a estimular o aumento da extensão em que os funcionários alcançam os requisitos exigidos para seu trabalho. As organizações buscam propiciar um ambiente adequado para fazer com que o desempenho do funcionário na tarefa seja melhor que o esperado (Uraon & Gupta, 2020), pois o desempenho dos funcionários em suas funções é essencial para o crescimento da organização.

Além dos esforços em torno da conceituação, uma parte das pesquisas que investigam o desempenho no trabalho busca identificar os fatores que podem predizê-lo, já que o desempenho é fator fundamental para o sucesso organizacional. Variáveis como a personalidade, a experiência, habilidades cognitivas, motivação e autoeficácia, *feedback* e as características do cargo podem predizer o desempenho no trabalho (Bendassolli, 2012). Além disso, para Abbad, Lima e Veiga (1996), o desempenho pode ser influenciado por fatores organizacionais, como o clima, cultura, recompensas, treinamentos; fatores ligados ao ambiente, como a disponibilidade de materiais; e características do trabalhador, como habilidades e experiências. Ismail, Majid e Joarder (2018) afirmam que o desempenho do indivíduo depende das políticas organizacionais, das práticas utilizadas pela organização e as características do *design* da mesma.

Pode-se abordar os antecedentes do desempenho por meio de três perspectivas diferentes e complementares: (i) a perspectiva pessoal, que verifica como as características do indivíduo predizem o desempenho no trabalho; (ii) a perspectiva situacional, que investiga como o contexto influencia o desempenho; (iii) a perspectiva de regulação, que irá descrever o processo do desempenho (Sonntag & Frese, 2002). Geralmente os pesquisadores combinam mais de uma perspectiva para explicar o desempenho (Rêgo, 2019). Além disso, considerando a motivação como fator crucial para desenvolvê-lo, as construções motivacionais, por exemplo, a necessidade de realização e recompensas extrínsecas, estão presentes em todas as

perspectivas. A Tabela 1 demonstra como essas perspectivas podem ser caracterizadas:

**Tabela 1** - Características das perspectivas do desempenho

	<b>Perspectiva das diferenças individuais</b>	<b>Perspectiva situacional</b>	<b>Perspectiva da regulação do desempenho</b>
<b>Pergunta Principal</b>	Que indivíduos apresentam o melhor desempenho?	Em que situações o indivíduo apresenta o melhor desempenho?	Como é o processo do desempenho? O que acontece quando alguém está 'desempenhando'?
<b>Pressupostos chave</b>	Habilidade cognitiva Motivação e personalidade Experiência profissional	Características do trabalho Estressores do ambiente Restrições situacionais	Fatores do processo de ação Nível hierárquico adequado
<b>Implicações práticas para melhoria do desempenho</b>	Treinamento Seleção de funcionários Exposição a experiências específicas	Desenho do trabalho	Estipulação de metas Intervenções e feedbacks Modificação comportamental Melhorias nos processos Treinamento Desenho do trabalho

Fonte: Rêgo (2019, p. 28).

Na perspectiva das diferenças individuais, Sonnentag e Frese (2002) presumem que a capacidade cognitiva, as habilidades, a personalidade, experiência e fatores motivacionais podem ter efeito sobre o desempenho do funcionário. Sob essa perspectiva as organizações precisariam selecionar funcionários com habilidades, experiências e personalidade específicas, implementar programas de treinamento para melhorar as habilidades de alto desempenho e expor os funcionários a experiências específicas.

Na perspectiva situacional presume-se que os fatores do ambiente de trabalho podem influenciar, promovendo ou prejudicando, o desempenho do funcionário (Rêgo, 2019). Os fatores do local de trabalho são investigados como responsáveis pela melhoria ou impedimento do desempenho. Dentre os primeiros tem-se as características do trabalho, como identificação com a tarefa, importância da tarefa, autonomia, o desenho do trabalho e dentre os fatores que podem piorar ou impedir o desempenho apresentam-se a ambiguidade e o conflito de papéis, falta de informações e materiais necessários, estresse, etc. (Sonnentag & Frese, 2002).

Por último, a perspectiva de regulação do desempenho foca o próprio desempenho enquanto processo e conjunto de ações (Rego, 2019). Essa perspectiva avalia as características da tarefa e do processo para a realização da tarefa, analisa os aspectos sequenciais para realizar determinada ação. Investiga como as metas são desenvolvidas, como é realizado o planejamento e execução da ação, como é concedido o *feedback* e aborda como o processo é regulado dentro e fora do indivíduo, neste último caso, através de reforços como recompensas financeiras, não

financeiras, *feedback*, recompensas sociais, reconhecimento (Sonnetag & Frese, 2002).

A maioria das pesquisas que envolvem o desempenho no trabalho utiliza essa variável como variável dependente, ou seja, busca identificar quais os fatores predizem o desempenho no trabalho. Devonish e Greenidge (2010) demonstraram que justiça procedimental, distributiva e interacional, impactam fortemente de forma positiva o desempenho da tarefa e no desempenho contextual e têm efeito negativo no desempenho contraproducente. Identificou-se que os funcionários com maior inteligência emocional e que percebem maior justiça nos procedimentos da organização, demonstraram maior desempenho contextual. No entanto, o estudo demonstrou que variáveis ambientais são melhores preditoras do desempenho que as características pessoais.

A literatura também identificou que apoio e a troca com o superior imediato leva o funcionário a desempenhar melhor seu trabalho e gera um vínculo afetivo com a organização, tendo em vista que o supervisor é o representante da organização mais próximo (Casimir, Ng, Wang & Ooi, 2014). O suporte obtido da organização também leva o funcionário a desenvolver emoções positivas em relação à organização e a obrigação de desempenhar bem sua função. O comprometimento afetivo atuou como mediador nas relações entre troca líder-membro e suporte organizacional percebido e o desempenho na função.

Os vínculos com a organização e as percepções individuais também podem predizer o desempenho no trabalho (Rêgo, 2019). Para essa autora, no nível individual, o comprometimento afetivo, o entrincheiramento, operacionalizado como arranjos burocráticos impessoais, a justiça interacional e as práticas de promoção e recompensas podem predizer o desempenho no trabalho. No nível de grupos, a limitação de alternativas, a carga de trabalho e a avaliação de desempenho apresentaram o efeito preditivo no desempenho. Além disso, a interação entre a justiça procedimental, no nível de grupos, e justiça distributiva, no nível individual, também apresentou relação preditiva com o desempenho no trabalho (Rêgo, 2019).

Kaveski e Beuren (2020) buscaram identificar a influência dos sistemas de controle gerencial sobre o desempenho no trabalho, considerando a criatividade individual como variável mediadora. Para os sistemas de controle gerencial foram utilizadas as quatro alavancas de Simons (1995): sistemas de crenças, de limites, controles interativos e diagnósticos. A pesquisa foi aplicada através do *LinkedIn* aos gestores de empresas do segmento industrial, consideradas inovadoras no Brasil. Os resultados demonstraram que os gestores que são mais criativos conseguem executar melhor suas atividades. Verificou-se que, dentre as alavancas propostas, os sistemas de crenças são positivamente relacionados ao desempenho e a criatividade individual medeia parcialmente essa relação.

Desta forma, é possível identificar que o desempenho no trabalho pode ser impactado por múltiplos fatores. As pesquisas que envolvem o desempenho no trabalho são aplicadas a contextos variados, observando os preditores em nível individual e coletivo e sob a ótica de perspectivas diversas. Com o propósito de colaborar com a exploração sobre o tema, a presente pesquisa investigará o efeito dos sistemas de recompensas, operacionalizado por meio das recompensas intrínsecas e extrínsecas, no desempenho no trabalho e da interveniência do comprometimento afetivo e da justiça procedimental nessa relação.

## 2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

Em seguida evidencia-se as interações entre os construtos e são formuladas as hipóteses da pesquisa. Além disso, a partir das interações e hipóteses demonstra-se o modelo teórico proposto do estudo.

### 2.5.1 Sistemas de recompensas e desempenho no trabalho

O desempenho individual dos funcionários é base para toda economia (Campbell & Wernik, 2015), sendo fator importante tanto para as organizações quanto para o próprio indivíduo. As organizações desejam otimizar o desempenho de seus funcionários a fim de cumprir seus objetivos e os funcionários, por sua vez, transformam o desempenho em fonte de satisfação, domínio e orgulho (Sonnentag & Frese, 2002). No entanto, entender como incentivar os funcionários de modo que apresentem o desempenho desejado apresenta-se como um desafio na pesquisa organizacional (Garbers & Konradt, 2014).

Nesse sentido, os sistemas de recompensas têm sido investigados como instrumentos utilizados com o intuito de aumentar o desempenho dos funcionários (Lawler, 1983; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002; Wang *et al.*, 2018). A percepção do funcionário sobre como é recompensado pode afetar suas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho (Khalid, 2020). A presença de recompensas leva o funcionário a motivar-se para despender maior esforço e, conseqüentemente, leva a maior desempenho (Bonner & Sprinkle, 2002; Kuvaas, 2006).

O entendimento dos tipos de recompensas mais eficientes na motivação do desempenho implica projetar sistemas de recompensas eficazes (Chiang & Birtch, 2012; Hannan, Krishnan & Newman, 2008). As recompensas possuem efeitos diversos no desempenho no trabalho quando aplicadas a funcionários diferentes e contextos distintos

(Stajkovic & Luthans, 2001). Para Wang *et al.* (2018), por meio das recompensas extrínsecas, como dinheiro e prêmios, as organizações podem recompensar o desempenho do funcionário e levá-lo a manter seus resultados, já as recompensas intrínsecas levam ao sentimento de apoio psicológico, satisfazendo a necessidade de sucesso e autorrealização. Nesse sentido, ambos os tipos de recompensas auxiliam as organizações a obter um maior desempenho dos funcionários e diversas pesquisas analisam quais os tipos de recompensas atuam de melhor forma sobre o desempenho.

Wang *et al.* (2018) investigaram os efeitos dos diferentes tipos de recompensas sobre o desempenho no trabalho dos gerentes de nível médio de empresas de energia da China. Os resultados indicaram que as recompensas extrínsecas, como o salário, treinamento, aprendizagem, relações interpessoais e condições de trabalho, atendem as necessidades básicas dos funcionários, como a subsistência pessoal, e conduzem ao melhor desempenho para a organização. As recompensas intrínsecas, como autonomia no trabalho, realizações, promoções, reconhecimento, exibição de habilidades e desafio das tarefas, também levam ao aumento do desempenho através dos sentimentos de pertencimento, responsabilidade e realização. Para os autores ambos os tipos, recompensa extrínsecas e intrínsecas, afetam positivamente o desempenho, mas o papel mais importante foi apresentado pelas recompensas intrínsecas que são mais estáveis e duráveis, mantendo os funcionários mais confiantes em seu trabalho.

Chiang e Birtch (2012) investigaram o papel de recompensas como salários, benefícios, incentivos de desempenho individuais e em grupo, promoções, arranjos de trabalho alternativos, oportunidade de treinamento e desenvolvimento no desempenho no trabalho, observando pela lente da cultura de países como a Finlândia e Hong Kong. Foi solicitado aos respondentes para ordenarem os tipos de recompensa em relação à motivação para o desempenho. Os respondentes eram funcionários de todos os níveis hierárquicos do setor bancário. Em ambos os países, considera-se que o salário base e incentivos individuais e equipe são mais importantes para o desempenho. Os funcionários de Hong Kong atribuíram maior importância para o desempenho ao salário e incentivos individuais, já para os finlandeses essas recompensas podem não ser suficientes, tendo em vista a considerável importância que atribuíram às recompensas como os arranjos de trabalho alternativos, oportunidade de treinamento e os incentivos em grupo.

Stajkovic e Luthans (2001) avaliaram o papel dos incentivos financeiros, do reconhecimento social e *feedback* no desempenho no trabalho. Nessa concepção, o dinheiro teria maior valor instrumental levando a um esforço extra do funcionário, o reconhecimento

social teria um efeito relevante pois seria indicativo de recompensas futuras, como o aumento de salário, e o *feedback* apresentaria o efeito mais fraco por não ser um reconhecimento formal explícito e seu efeito informativo não ser tão útil por estar relacionado a tarefas rotineiras. Foi realizado um experimento com funcionários de uma manufatura. Os resultados apontaram que todos os tipos de recompensas influenciam positivamente o desempenho dos funcionários, no entanto, a forma como são concedidos leva a efeitos distintos. A hipótese proposta foi aceita demonstrando que os incentivos monetários apresentam o efeito mais forte, seguido do reconhecimento social e, por último, o *feedback*.

Lourenço (2016) investigou o efeito dos incentivos monetários, reconhecimento e *feedback* sobre o desempenho. Foi realizado um experimento com representantes de vendas de uma empresa do varejo dos Estados Unidos, em que um grupo recebia um bônus fixo pelo desempenho ao final do experimento, um segundo grupo recebia *feedback* semanal sobre o seu desempenho através de e-mail e o terceiro grupo era publicamente reconhecido através de certificados e publicação no boletim da empresa. Os resultados demonstraram que os incentivos monetários e reconhecimento aumentaram o desempenho dos grupos em 13% cada. Além disso, foi identificado que o reconhecimento pode ser tão eficaz quanto os incentivos monetários, podendo ser utilizados como substitutos.

Para Christ, Emett, Tayler e Wood (2016), as organizações devem combinar incentivos e *feedback* para melhorar o desempenho geral. Esses autores compararam como o pagamento de incentivos, e controles baseados em *feedback* podem melhorar o desempenho de tarefas multidimensionais em relação à utilização exclusiva de controles de compensação. A pesquisa foi conduzida através de dois experimentos e duas dimensões de tarefa (velocidade e precisão de entrada de dados) que seriam recompensadas através de incentivos, *feedback* ou nenhum dos dois. Verificou-se que o desempenho em tarefas multidimensionais pode ser otimizado pela utilização conjunta de controles baseados em incentivos e *feedback*. Assim, quando uma dimensão é recompensada com incentivos e outra com *feedback*, os funcionários melhoram seu desempenho na dimensão recompensada com *feedback* e com isso o desempenho geral.

Alguns estudos buscaram identificar o efeito de recompensas específicas sobre o desempenho, como de Preslee, Vance e Webb (2013) que investigou o efeito de recompensas tangíveis, especificamente pontos resgatáveis em mercadoria, no desempenho e no comprometimento com a meta. Foi conduzido um quase-experimento em uma empresa de serviços financeiros dos Estados Unidos. Os resultados demonstraram que os funcionários que serão recompensados com recompensas tangíveis escolherão metas mais fáceis de serem atingidas e por terem metas mais fáceis o desempenho será menor. Já os funcionários

recompensados com dinheiro escolheram metas mais difíceis e, assim, aumentaram seu desempenho.

Kuvaas (2006) investigou a influência de diferentes tipos de remuneração no desempenho no trabalho dos funcionários e o comprometimento afetivo com a organização. A pesquisa foi conduzida em duas unidades de uma empresa multinacional da Noruega com plano de remuneração que combina desempenho em nível individual e coletivo e usa os comportamentos dos funcionários como base de bônus individuais. Os resultados demonstraram que o salário base esteve relacionado de forma positiva e significativa ao desempenho, efeito que não foi identificado aos bônus. O autor defende que isso pode ter acontecido devido ao tamanho do bônus em relação ao salário base.

Os resultados dos estudos de Preslee, Vance e Webb (2013) e Kuvaas (2006) reforçam a importância das recompensas extrínsecas em dinheiro no aumento do desempenho no trabalho. Os resultados de pesquisas anteriores suportam uma relação positiva entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o desempenho no trabalho, no entanto, as divergências encontradas sobre o impacto de diferentes tipos de recompensas sobre o desempenho no trabalho, indica que a temática necessita de novas investigações. Logo, hipotetiza-se que:

H1a: As recompensas extrínsecas possuem relação positiva com o desempenho no trabalho

H1b: As recompensas intrínsecas possuem relação positiva com o desempenho no trabalho.

### **2.5.2 Sistemas de recompensas e comprometimento afetivo**

O relacionamento satisfatório entre os funcionários e a organização requer reciprocidade, com isso os funcionários desenvolvem expectativas sobre a organização em que atuam e a organização também desenvolve expectativas em relação aos seus funcionários (Andrade, 2015). Acredita-se que quando as organizações atendem as expectativas dos funcionários em relação às suas necessidades, esses tendem a oferecer maior comprometimento com a organização (Blau, 1964; Haar & Spell, 2004).

A relação entre os sistemas de recompensa e o comprometimento ganhou maior destaque na literatura a partir de 1990 (Oliveira, Cabral, Santos, Pessoa & Roldan, 2014), quando pesquisas evidenciaram que os sistemas de recompensas tendem a influenciar o comprometimento do funcionário com a organização (Lawler, 1983; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002). As recompensas levam a uma relação de troca em que os indivíduos desenvolvem o desejo de permanecer e despendem seu tempo e energia em prol da organização

(Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Mowday *et al.*, 1979). Assim, tanto as recompensas intrínsecas quanto as extrínsecas contribuem com o comprometimento afetivo, sendo complementares na relação de troca positiva que se estabelece entre o funcionário e a organização (Vandenbergh, 2021).

As organizações podem aumentar o comprometimento afetivo dos funcionários gerenciando as recompensas que fornecem (Williamson *et al.*, 2009). As recompensas extrínsecas e intrínsecas afetam o comprometimento do funcionário, no entanto, não há consenso sobre qual tipo de recompensa possui relação mais forte (Newman & Sheik, 2012). A importância das recompensas intrínsecas e extrínsecas no comprometimento do funcionário tem sido investigada na literatura através de duas vertentes: uma indica que as recompensas extrínsecas são mais importantes, devido ao controle direto da organização sobre essas e outra que as recompensas intrínsecas são determinantes mais importantes e que as extrínsecas podem ser utilizadas enquanto fator de apoio (Malhotra *et al.*, 2007). Nesse sentido, as investigações têm avaliado como diferentes tipos de recompensas atuam sobre o comprometimento afetivo dos funcionários, como forma de estimular esse vínculo com a organização.

Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) investigou o papel das recompensas extrínsecas e intrínsecas no comprometimento afetivo dos funcionários e desse na transferência de conhecimento. A pesquisa foi aplicada a funcionários de uma empresa social espanhola. As recompensas extrínsecas investigadas foram o aumento de salário, treinamento, promoção, flexibilidade e reconhecimento, já as recompensas intrínsecas foram representadas pelo envolvimento e sentimento de pertencimento, segurança no emprego, autonomia, autoconfiança e autorrealização. Os funcionários atribuíram maior valor às recompensas intrínsecas levando a maior lealdade dos funcionários para continuar na organização. Para os autores, esse resultado colabora com a literatura que defende que esse tipo de recompensa é mais importante em empresas sem fins-lucrativos. A pesquisa sugere que, além das recompensas extrínsecas, as organizações com fins sociais devem fornecer maior autonomia, responsabilidade e desafios para que os funcionários desenvolvam o vínculo afetivo.

Williamson *et al.* (2009) analisaram como o salário, a autonomia e a relação com colegas de trabalho, representando recompensas extrínsecas, intrínsecas e sociais, impactam o comprometimento afetivo, considerando a orientação coletivista dos funcionários. Os resultados indicaram que os funcionários com baixa orientação coletivista, quando comparados com alta orientação, desenvolvem maior vínculo afetivo com maior salário e autonomia. Por outro lado, os funcionários com alta orientação coletivista desenvolveram maior vínculo afetivo com a percepção mais baixa de salário e autonomia. Os autores afirmam em ambos os casos o

salário e autonomia são importantes fatores que conduzem ao comprometimento afetivo do funcionário.

Newman e Sheikh (2012) investigaram como os gerentes podem utilizar as recompensas para promover o comprometimento dos funcionários em pequenas e médias empresas chinesas. A pesquisa foi conduzida com funcionários de onze empresas de pequeno e médio porte. Os resultados demonstraram que as recompensas extrínsecas possuem relação significativa com o comprometimento afetivo. As recompensas sociais, como a satisfação com a supervisão, afetam o vínculo afetivo do funcionário com a organização, pois os supervisores são representantes da organização e a satisfação com a supervisão leva ao maior apego com a organização. Em relação às recompensas intrínsecas, identificou-se que a clareza com a função leva ao maior apego emocional com a organização, no entanto, a autonomia não demonstrou efeito significativo no comprometimento afetivo.

Hadžiahmetović e Dinç (2017) avaliaram o efeito dos sistemas de recompensas no comprometimento afetivo e desempenho organizacional. A pesquisa foi realizada com corpo acadêmico e administrativo de universidades da Europa. Identificou-se que as recompensas extrínsecas e intrínsecas impactam o comprometimento afetivo. As condições de trabalho, oportunidades de promoção, clareza das funções e autonomia foram as recompensas que apresentaram efeito mais forte sobre o vínculo afetivo do funcionário com a organização.

Malhotra *et al.* (2007) investigaram o papel das recompensas no comprometimento dos funcionários de quatro *call centers* do Reino Unido. Os resultados apoiaram a visão de que as recompensas intrínsecas são determinantes mais significativos do comprometimento afetivo, tendo em vista que a clareza de papéis, autonomia e participação na decisão afetam positivamente o vínculo afetivo do funcionário com a organização, enquanto entre as recompensas extrínsecas, apenas as oportunidades promocionais demonstraram esse efeito. Dentre as recompensas intrínsecas, o treinamento, *feedback* e a variedade de habilidades não apresentaram efeito sobre o comprometimento afetivo, indo contra o que era esperado pelos autores. Os resultados desse estudo indicam a necessidade de que os *call centers* melhorem a clareza e autonomia dos funcionários e deem oportunidade de participação nas decisões relacionadas ao seu trabalho para que o vínculo emocional com a organização aumente.

Wang e McElroy (2012) investigaram a relação entre o progresso na carreira, desenvolvimento de habilidades, velocidade de promoção e crescimento da remuneração com o comprometimento afetivo dos funcionários e intenção de rotatividade. O estudo foi realizado com gerentes de 131 empresas chinesas. Os resultados demonstraram que as quatro dimensões do crescimento na carreira explicam o vínculo afetivo desenvolvido pelo funcionário em 45%.

Além disso, o comprometimento afetivo medeia as dimensões do crescimento na carreira e intenção de rotatividade.

Tornikoski (2011) investigou a relação entre o sistema de recompensas e o comprometimento afetivo. A pesquisa foi aplicada a 263 expatriados na Finlândia. As recompensas tradicionais concedidas aos expatriados são: pagamento fixo e flexível; benefícios e subsídios. Considerando somente as recompensas tradicionais não houve relação entre o sistema de recompensas e o comprometimento afetivo. No entanto, ao considerar os sistemas de recompensas totais, que adicionam recompensas intangíveis, identificou-se relação positiva e significativa entre os sistemas de recompensas e o vínculo afetivo do expatriado com a organização.

Andrade (2015) investigou a relação entre a satisfação com as recompensas, comprometimento e satisfação no trabalho. A pesquisa foi aplicada a 229 funcionários do setor de hotelaria de Lisboa. As recompensas utilizadas no estudo foram pagamento, promoção, benefícios, reconhecimento, condições de trabalho e conteúdo do trabalho. Os funcionários demonstraram maior satisfação com o reconhecimento, a promoção e os benefícios. Além disso, observou-se que quanto maior a satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas, maior o vínculo afetivo do funcionário.

Sendo assim, considerando que o vínculo afetivo do funcionário pode ser influenciado tanto pelas recompensas extrínsecas quanto pelas recompensas intrínsecas e que os resultados das pesquisas que abordam o tema são diversos, verifica-se a necessidade de aprofundar essa relação. Desta forma, são formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H2a: As recompensas extrínsecas possuem relação positiva com o comprometimento afetivo.

H2b: As recompensas intrínsecas possuem relação positiva com o comprometimento afetivo.

### **2.5.3 Efeito moderador da justiça procedimental na relação entre sistemas de recompensas e comprometimento afetivo**

Quando as experiências do funcionário com a organização, por exemplo em relação às recompensas que recebem, são positivas os funcionários tendem a desenvolver um vínculo de afeto e apego emocional com a organização (Meyer *et al.*, 2002; Stinglhamber & Vandenberghe, 2004). Isso ocorre porque se estabelece uma relação de troca, em que os funcionários buscarão formas de recompensar a organização pelas experiências positivas que estão vivenciando (Blau, 1964).

O relacionamento entre o comprometimento afetivo e os fatores que colaboram com seu desenvolvimento, como as recompensas intrínsecas e extrínsecas, depende de variáveis contextuais, organizacionais e relacionadas ao indivíduo (Vandenberghe, 2021). Porém, a área que investiga como a relação entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes pode ser alterada carece de investigações (Cohen & Gattiker, 1994; Vandenberghe, 2021). Os estudos que investigam a relação entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e o comprometimento afetivo são diversos, no entanto, pouca atenção é concedida à influência de variáveis moderadoras situacionais e pessoais que podem influenciar a força dessa relação (Vandenberghe, 2021).

O estudo de Cohen e Gattiker (1994) foi um dos primeiros a propor que a relação entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes pode ser alterada por fatores situacionais e pessoais. Esses autores realizaram uma meta-análise com o objetivo de examinar os efeitos da satisfação com pagamento no comprometimento em diferentes estruturas organizacionais. Foram considerados o setor em que a empresa atua, o tamanho da organização e o cargo como potenciais moderadores da relação. Identificou-se que a relação entre a recompensa e o comprometimento afetivo é maior no setor privado que no público. Além disso, os resultados não possibilitaram rejeitar as hipóteses que afirmavam que a relação é mais forte em empresas maiores em comparação com pequenas e médias, e nos funcionários de nível inferior em relação aos gerentes.

Outros estudos sucederam a pesquisa de Cohen e Gattiker (1994), investigando os efeitos moderadores da relação existente entre recompensas extrínsecas e intrínsecas e o comprometimento afetivo. Bayo-Moriones e Larraza-Kintana (2009) analisaram se o contexto e o tamanho da empresa em que os planos de participação nos lucros são aplicados influenciam a relação entre esses planos e o comprometimento afetivo. A pesquisa foi conduzida com dados obtidos através da Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho da Espanha. Observou-se que os planos de participação nos lucros relacionam-se positivamente com o comprometimento afetivo. O efeito dos planos de participação nos lucros no comprometimento afetivo se demonstrou maior em empresas menores e é mais forte à medida em que a participação do funcionário na tomada de decisão aumenta.

Lapointe e Vandenberghe (2017) avaliaram como o escopo do trabalho potencializa a relação entre a mentoria da supervisão e o comprometimento afetivo. Um trabalho de amplo escopo seria aquele que demanda mais habilidades para cumpri-lo, possui alto grau de importância, a autonomia do funcionário é maior para realizá-lo. A pesquisa foi conduzida com funcionários de alto nível hierárquico de empresas do Canadá. Observou-se que a relação entre

a mentoria do supervisor e o comprometimento afetivo é mais forte em escopo do trabalho mais amplo, indicando que o apoio do supervisor leva ao vínculo afetivo, e de forma mais forte em trabalhos mais complexos.

Newman e Sheikh (2012b) investigaram como a satisfação salarial, autonomia e o apoio da supervisão impactam o comprometimento afetivo, considerando o efeito de moderação dos valores culturais dos funcionários. A pesquisa foi aplicada a funcionários de uma companhia aérea da China. Observa-se que em níveis de baixa autonomia, funcionários mais tradicionalistas relataram maior comprometimento afetivo. Já quando a satisfação com o supervisor era alta, funcionários menos tradicionalistas demonstraram maior comprometimento afetivo. Conforme os autores isso demonstra que em uma sociedade tradicional encontram-se níveis distintos de comprometimento, de acordo com os valores individuais.

Vandenberghe (2021) examinou variáveis situacionais e pessoais como moderadoras do comprometimento afetivo e seus antecedentes e resultados através de pesquisas empíricas e teóricas. Para o autor, as evidências sugerem que a relação entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento afetivo pode ser moderada por fatores como o setor, a participação na tomada de decisão, o clima de envolvimento e diferenças individuais. Já a relação entre recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo pode ser moderada principalmente pelo escopo de trabalho, a necessidade de crescimento e as habilidades dos funcionários, além de variáveis culturais. De forma geral, o estudo identificou que a relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e outras experiências de trabalho e o comprometimento afetivo é mais forte quando a organização oferece oportunidade para que o funcionário controle ou participe na tomada de decisão.

Para Mazzioni, Politelo e Lavarda (2015), a maior participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão leva a uma maior percepção da justiça procedimental da organização. A justiça procedimental é conhecida como a justiça dos procedimentos utilizados na tomada de decisão (Greenberg 1990; Rego, 2002). A percepção de justiça procedimental pode ser obtida através do controle que o indivíduo tem sobre a decisão e sobre o processo que leva a essa decisão, por exemplo, com direito à voz e participação (Thibault & Walker, 1975). Desta forma, para esses autores, a distribuição de controle e a possibilidade de participar na tomada de decisão levaria os indivíduos a considerarem os procedimentos mais justos (Thibault & Walker, 1975).

A literatura indica que a percepção de justiça procedimental dos funcionários se relaciona a comportamentos e reações relacionadas à organização como um todo e, por isso, influencia o comprometimento com a organização (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt

*et al.*, 2001; Ferreira, Assmar, Souto, Delgado, Gonzáles & Galáz, 2006; Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Cropanzano, 1991). Quando os funcionários sentem que estão em um ambiente justo, tendem a apegar-se emocionalmente com a organização e despendem esforços para desempenhar melhor o seu trabalho (Sharma & Dhar, 2016). Para Filenga e Siqueira (2006) há uma forte influência da percepção de justiça envolvida no processo de tomada de decisão no vínculo afetivo que o funcionário desenvolve. Esses autores demonstraram que a justiça procedimental explica em 35% do comprometimento afetivo e ressaltam a importância que as organizações invistam em justiça para aumentar o comprometimento de seus funcionários.

As percepções de justiça são reconhecidas como antecedentes que explicam positivamente o comprometimento afetivo, logo os estudos geralmente investigam as percepções de justiça enquanto causa do vínculo afetivo do funcionário com a organização (Jesus & Rowe, 2015). Por exemplo, Oliveira, Torres e Pereira (2019) viram que a percepção de justiça procedimental possui grande influência na explicação do comprometimento afetivo dos procuradores, servidores e estagiários do Ministério Público Federal em Minas Gerais, Filenga e Siqueira (2006) constataram que o comprometimento afetivo de servidores públicos municipais é explicado cerca de 35% pela percepção de justiça procedimental.

Alguns estudos também avaliaram o papel da justiça procedimental enquanto mediadora da relação entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes, como o estudo de Wu e Chaturvedi (2009) que investigou como a justiça procedimental e a distância de poder medeiam a relação entre sistemas de trabalho de alto desempenho, que abrangem oportunidades de promoção e recompensas, e atitudes positivas dos funcionários. Os resultados demonstraram que a relação entre os sistemas de trabalho de alto desempenho e o comprometimento afetivo de funcionários de empresas de manufaturas e serviços da China, Cingapura e Taiwan é totalmente impactada pela percepção de justiça procedimental.

Apesar da importância da justiça procedimental para o comprometimento afetivo do funcionário com a organização, não foram identificados estudos que investigaram seu papel enquanto variável moderadora, que pode alterar a força da relação entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes, como os sistemas de recompensas. Observa-se que o contexto organizacional influencia o comprometimento do funcionário com a organização (Rêgo, 2019). A literatura indica que a relação entre as recompensas e vínculo afetivo do funcionário pode ser mais forte em organizações que permitem maior participação e controle do funcionário na tomada de decisão (Vandenberghe, 2021). Em ambientes de maior participação na tomada de decisão tem-se maior percepção de justiça procedimental (Mazzioni, Politelo & Lavarda, 2015). Desta forma, teoriza-se que as percepções de justiça procedimental podem atuar como variável

moderadora que potencializa a relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o comprometimento afetivo e propõe-se que:

H3a: A justiça procedimental modera a relação entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento afetivo

H3b: A justiça procedimental modera a relação entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo.

#### **2.5.4 Comprometimento afetivo e desempenho no trabalho**

O crescimento no nível de comprometimento tende a influenciar variáveis organizacionais importantes como, por exemplo, o desempenho dos funcionários (Medeiros, 2003; Sotomayor, 2007). Ainda que a organização não esclareça o que deseja, os funcionários que são afetivamente comprometidos desenvolvem comportamentos positivos para as organizações em que atuam (Sanders, Dorenbosch & Reuver, 2008). O desejo de pertencer à organização leva a maior probabilidade de que os indivíduos se esforcem para um melhor desempenho, o vínculo psicológico dos funcionários com a organização tende a aumentar a vontade de colaborar com os objetivos organizacionais (Chang & Chen, 2011; Rego, 2006).

Os funcionários que possuem o vínculo afetivo mais forte com a organização trabalham mais em prol do alcance dos objetivos organizacionais, porém um baixo nível de apego pode fazer com que os funcionários não desempenhem suas atividades de forma eficaz (Meyer *et al.*, 1993, Meyer *et al.*, 2002). Os funcionários comprometidos afetivamente apresentam melhor desempenho em suas tarefas e maior entusiasmo para retribuir a organização com comportamentos voluntários que não são solicitados pela organização (Wang, Weng & Jiang, 2020). Nesse sentido, estudos teóricos e empíricos demonstram a associação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho individual no trabalho (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002; Morrow, 2011; Riketta, 2002).

Os funcionários investem recursos emocionais nas organizações quando identificam alinhamento aos seus interesses e isso faz com que apresentem um melhor desempenho (Sharma & Dhar, 2016). A pesquisa desses autores investigou os fatores que influenciam o desempenho de profissionais da enfermagem de instituições públicas de saúde da Índia e identificaram que o comprometimento afetivo possui efeito positivo no desempenho profissional dos funcionários da equipe. O estudo demonstrou que as equipes de enfermagem trabalham em condições adversas e mesmo na falta de recursos básicos apresentam o dever ético e o vínculo afetivo faz

com que tenham melhor desempenho.

Kim (2014) utilizou o comprometimento afetivo para vincular o efeito do equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal no desempenho de funcionários do segmento industrial coreano. Os resultados indicaram que a ausência de conflito entre a vida pessoal e profissional não demonstrou relação com o desempenho, no entanto gerou sentimento de lealdade e aumentou o vínculo afetivo do funcionário com a organização. O comprometimento afetivo impactou positivamente o desempenho do funcionário em sua função. Assim, o equilíbrio entre vida e trabalho do funcionário coreano tende a aumentar seu apego emocional com a organização e, por meio deste, o desempenho em suas funções é impactado.

Chang e Chen (2011) investigaram como sistemas de trabalho de alto desempenho afetam o desempenho individual dos funcionários em salões de beleza. Para os autores, os sistemas de trabalho de alto desempenho incluem seleção rigorosa de pessoal, treinamento e desenvolvimento, recompensas e avaliação de desempenho baseadas no mérito dos funcionários, entre outras práticas. Os resultados demonstraram que os sistemas de trabalho de alto desempenho afetam o desempenho no trabalho diretamente e indiretamente por meio do comprometimento afetivo. A relação entre o comprometimento afetivo e o desempenho dos funcionários foi significativa e positiva, após utilizar variáveis de controle como idade e tempo de empresa.

Fonseca e Bastos (2003) buscaram identificar como o comprometimento e as percepções de estímulos e barreiras à criatividade impactam o desempenho no trabalho em uma empresa do setor bancário. Os autores propuseram que em ambientes em que há estímulo à criatividade e que os funcionários apresentam maior comprometimento o desempenho das equipes no trabalho é melhor avaliado. Os funcionários das agências bancárias apresentaram maior vínculo afetivo que instrumental com a organização, além disso, verificou-se que em ambientes com mais estímulos à criatividade os funcionários são afetivamente mais vinculados. Os funcionários afetivamente comprometidos demonstraram padrão de desempenho maior.

Uraon e Gupta (2020) analisaram como o comprometimento afetivo impacta na relação entre o clima psicológico e o desempenho no trabalho. A pesquisa foi conduzida através de questionário aplicado aos funcionários do setor público da Índia. Os resultados demonstraram que um ambiente de trabalho favorável que contribua para o bem-estar dos funcionários leva ao melhor desempenho no trabalho e estabelecimento do vínculo afetivo. Ainda foi identificado que os funcionários com alto grau de comprometimento afetivo demonstram maiores esforços e melhoram o desempenho em suas tarefas e em comportamentos voluntários para a organização. O comprometimento afetivo mediou totalmente a relação entre

o clima psicológico e o desempenho no trabalho.

Coelho, Virgolino, Ribeiro e Weerma (2017) analisaram variáveis como, a percepção de justiça, suporte organizacional percebido, desempenho dos funcionários, *burnout*, satisfação com a gestão, contrato psicológico, troca líder-membro e comprometimento afetivo. A pesquisa foi conduzida com pequenas e médias empresas de diversos segmentos de Portugal. Os resultados demonstraram que o comprometimento afetivo é positivamente relacionado ao desempenho dos funcionários, demonstrando que o vínculo afetivo levará o funcionário a realizar seu melhor desempenho para o crescimento da organização.

Franco e Franco (2017) investigaram como o comprometimento organizacional está relacionado ao desempenho em empresas familiares. A pesquisa foi aplicada a empresas familiares de pequeno e médio porte de Portugal. Como esperado, foi identificado alto comprometimento afetivo os funcionários. Os autores argumentam que a proximidade entre proprietário e funcionário nas pequenas e médias empresas familiares pode criar um vínculo afetivo maior. Observou-se também que o comprometimento afetivo está associado a todas as dimensões do desempenho analisadas.

Nesse sentido, considerando as evidências empíricas e teóricas que indicam que os funcionários afetivamente vinculados a organização tendem a apresentar melhor desempenho, propõe-se que:

H4: O comprometimento afetivo apresenta relação positiva com o desempenho no trabalho.

### **2.5.5 O comprometimento afetivo na relação entre sistema de recompensas e desempenho no trabalho**

Quando as organizações satisfazem as necessidades socioemocionais dos funcionários, com recompensas por exemplo, os funcionários têm a percepção de que a empresa os reconhece e tendem a contribuir para o bem-estar organizacional, desempenhando melhor suas atividades, assim é estabelecida uma relação de troca (Khalid, 2020). Nessa relação de troca, tanto recompensas financeiras quanto as que não são financeiras interferem no direcionamento do desempenho do funcionário, tendo em vista que, mesmo que não envolva quantias financeiras, quando os funcionários percebem que a empresa investe neles, com treinamentos, por exemplo, estarão mais propensos a desempenhar melhor suas atividades (Chiang & Birtch, 2012).

Neste contexto de troca, os funcionários tendem a desenvolver também comprometimento com a organização (Blau, 1964; Haar & Spell, 2004). Os funcionários

podem considerar que o maior envolvimento na tomada de decisões, os treinamentos, salários e outros benefícios são indícios de que a empresa reconhece seu valor e, desta forma, levarão o funcionário a se vincular emocionalmente à organização (Meyer & Smith, 2001), ter maior desejo de permanecer e gastar seu tempo e esforço em prol desta (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Mowday *et al.*, 1979).

O comprometimento afetivo também é reconhecido na literatura teórica (Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002) e empírica (Chang & Chen, 2011; Fonseca & Bastos, 2003; Kim, 2014; Sharma & Dhar, 2016; Uraon & Gupta, 2020) por impactar positivamente o desempenho do funcionário no trabalho. Os funcionários afetivamente comprometidos têm desejo de pertencer à organização e, por isso, desenvolvem comportamentos positivos em prol da organização e se esforçam para desempenhar melhor seu trabalho (Chang & Chen, 2011; Rego, 2006).

Considerando as relações positivas encontradas entre os sistemas de recompensas, comprometimento afetivo e desempenho no trabalho, estudos recentes propõem que o comprometimento afetivo medeia a relação entre os sistemas de recompensas e o desempenho no trabalho. Khalid (2020) encontrou evidências do efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre satisfação com o pagamento e desempenho de professores de instituições de ensino superior da Arábia Saudita, que tinham alto suporte gerencial em suas funções.

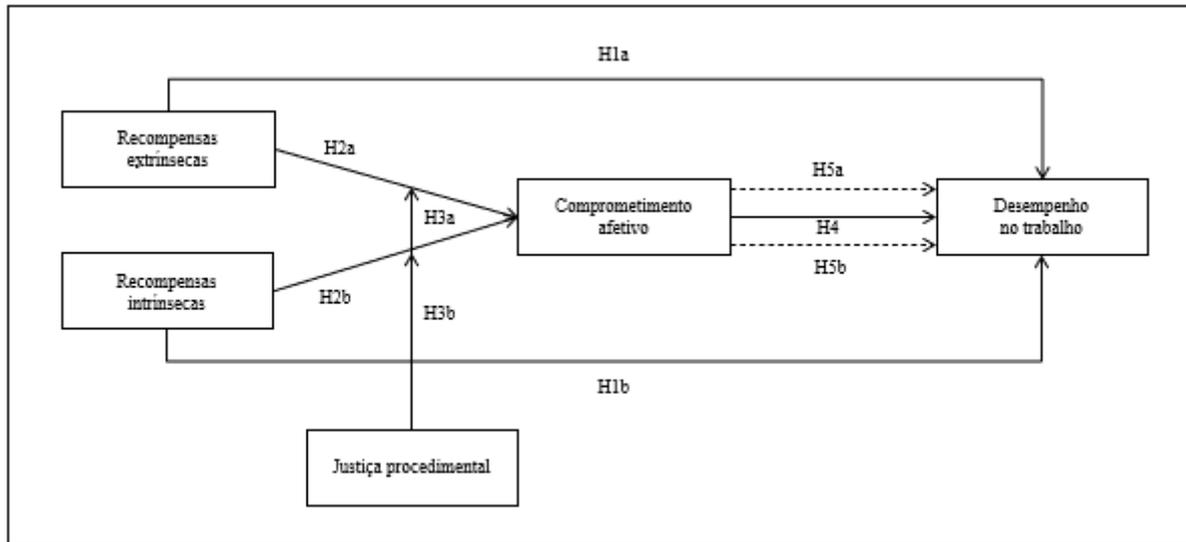
Sendo assim, verifica-se que o desempenho do funcionário no trabalho é melhorado através do seu comprometimento com a organização e as recompensas podem estimular essa atitude (Newman & Sheikh, 2012). Logo, a fim de contribuir com as investigações em que o comprometimento afetivo apresenta-se como variável mediadora, apresenta-se as seguintes hipóteses:

H5a: O comprometimento afetivo medeia a relação entre as recompensas extrínsecas e o desempenho no trabalho.

H5b: O comprometimento afetivo medeia a relação entre as recompensas intrínsecas e o desempenho no trabalho.

## 2.6 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Na Figura 2, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa com as hipóteses formuladas a partir do suporte teórico e empírico de estudos anteriores.



Nota: As linhas pontilhadas (Hipóteses 5a e 5b) indicam efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o desempenho no trabalho.

**Figura 2.** Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Os construtos utilizados na pesquisa e as respectivas definições, apresentados na seção 2.5, são sintetizados na Tabela 2.

**Tabela 2 –** Construtos da pesquisa

Construto	Dimensão	Definição	Autores
Sistema de recompensas	Recompensas extrínsecas	São recompensas ligadas a fatores não relacionados ao trabalho.	Malhotra <i>et al.</i> (2007)
	Recompensas intrínsecas	São recompensas relacionadas ao conteúdo do trabalho.	
Justiça procedimental		Justiça dos processos que levam à decisão.	Colquitt (2001)
Comprometimento afetivo		Apego afetivo com a organização em que o funcionário permanece na organização porque quer.	Meyer e Allen (1993)
Desempenho no trabalho		Extensão em que os funcionários atendem aos requisitos do seu trabalho.	Williams e Anderson (1991)

Fonte: Elaboração própria com base na literatura

O modelo teórico prevê relação positiva entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o desempenho no trabalho (Hipóteses 1a e 1b), as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o comprometimento afetivo (Hipóteses 2a e 2b) e entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho (Hipótese 4). Além disso, foi proposto que a justiça procedimental atua como variável moderadora na relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o

comprometimento afetivo (Hipóteses 3a e 3b). Prevê-se ainda o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e o desempenho no trabalho (Hipóteses 5a e 5b).

Pesquisas anteriores demonstraram que características pessoais, como idade, gênero e nível de escolaridade; características relacionadas ao emprego, como o tempo em que o funcionário está na empresa; e características do contexto organizacional podem influenciar no comprometimento afetivo e na identificação do funcionário com a organização, alterando, conseqüentemente o seu desempenho (Chang & Chen, 2011; Coyle-Shapiro *et al.*, 2002; Meyer *et al.*, 2002). Sendo assim, a idade, gênero, nível de escolaridade, tempo na empresa e o ramo do cooperativismo em que a cooperativa atua foram inseridos no modelo teórico como variáveis de controle.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos na dissertação. O percurso metodológico é exposto através do delineamento da pesquisa, apresentação da população e da amostra, do instrumento de pesquisa e dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo descritivo utiliza-se de um levantamento ou *survey* e adota abordagem quantitativa. Quanto ao objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca identificar e descrever a relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o desempenho no trabalho, analisando efeitos de moderação e mediação de outras variáveis. Para Marconi e Lakatos (2005), a pesquisa descritiva busca registrar, descrever, analisar e interpretar dados de uma pesquisa sem manipulá-los. No contexto deste tipo de pesquisa, descrever engloba identificar, relatar, comparar e outros aspectos (Raupp & Beuren, 2006).

Considerando as relações causais propostas, a abordagem do problema caracteriza-se como quantitativa. A estratégia de pesquisa quantitativa tem o enfoque voltado a quantificação na coleta e análise de dados e utiliza abordagem dedutiva para relacionar a teoria com a pesquisa realizada (Bryman, 2012). A pesquisa quantitativa utiliza instrumentos estatísticos na coleta e análise dos dados (Raupp & Beuren, 2006) e busca garantir a precisão dos resultados e evitar distorções na análise e interpretação dos dados (Richardson, 1999).

O procedimento de coleta de dados adotado é a pesquisa de levantamento ou *survey*, tendo em vista que os dados são coletados diretamente do público-alvo com a utilização de questionário. Para Gil (2008), a pesquisa de levantamento caracteriza-se por interrogação direta dos indivíduos investigados. Na contabilidade, esse procedimento é utilizado quando não é possível analisar de forma detalhada cada objeto específico, por exemplo, em pesquisas com populações numerosas (Raupp & Beuren, 2006).

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população da pesquisa refere-se às cooperativas das Regiões Sul e Sudeste do Brasil, listadas no Sistema da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). A OCB foi registrada nos anos de 1970 e é reconhecida como a entidade defensora dos interesses do cooperativismo

brasileiro. O Sistema OCB atua no fortalecimento do sistema cooperativista e reúne três instituições maiores: a Confederação Nacional das Cooperativas, que é a entidade sindical máxima das cooperativas, a Organização das Cooperativas Brasileiras que promove o cooperativismo dentro dos três poderes e representa o movimento dentro e fora do país e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, que está focada no desenvolvimento das pessoas e dos negócios (OCB, 2020).

As cooperativas são sociedades de pessoas constituídas com o objetivo de prestar serviços aos associados, em que as pessoas contribuem com bens ou serviços para uma atividade econômica, sem o objetivo de lucro (Brasil, 1971) e, por possuírem características distintas das empresas tradicionais, são entidades que apresentam peculiaridades em relação à gestão. Nas cooperativas, a dimensão social assume papel mais importante do que o capital (Stecca, 2014). O cooperativismo é uma filosofia de vida e modelo socioeconômico que leva ao desenvolvimento econômico e bem-estar social (OCB, 2020).

O cooperativismo tem se destacado no cenário econômico, sociopolítico e cultural na sociedade (Mallmann, 2018). No Brasil, pensando no registro das cooperativas de acordo com as atividades econômicas exercidas, o cooperativismo está dividido em sete ramos: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, trabalho, produção de bens e serviços, saúde e transporte (OCB, 2020). De acordo com dados do Anuário da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2020), no Brasil há mais de 4,8 mil cooperativas no Brasil e cerca de metade delas atuam no mercado há mais de 20 anos.

As cooperativas brasileiras envolvem cerca de 17 milhões de cooperados e geram 455,1 mil empregos. O cooperativismo gera desenvolvimento para a sociedade através da arrecadação de cerca de R\$ 13 bilhões de tributos, pagamento de mais de R\$ 18 bilhões em salários e outros benefícios relacionados aos funcionários (OCB, 2020). Observa-se ainda, que dentre as 150 melhores empresas brasileiras para trabalhar eleitas pela Revista Você S/A de 2017, 16 delas (10,67%) eram cooperativas e 4 delas se fazem presentes no *ranking* há mais de 10 anos, em especial, as cooperativas de saúde, de ampla preocupação com a qualidade dos funcionários no trabalho (França, Bressa, Estivalette, Ramadam & Gomes, 2020).

Para a coleta de dados, as cooperativas foram mapeadas a partir dos sites das unidades estaduais da OCB, que disponibilizam dados como nome, endereço e contato das cooperativas sediadas em seus estados. Os sites das unidades da OCB dos estados do Rio Grande do Sul e do Rio de Janeiro não disponibilizam consulta aos dados das cooperativas no próprio site. Para essas unidades foram enviados e-mails a fim de obter os dados das cooperativas associadas, mas não houve retorno. Considerando essa restrição, a população da pesquisa totalizou as 1.951

cooperativas dos demais estados do Sul e Sudeste. O mapeamento dos dados das cooperativas foi realizado utilizando o *software Excel*.

A partir dessa listagem, foram selecionados aleatoriamente funcionários do nível operacional (auxiliares, técnicos, assistentes, analistas) das organizações por meio da rede profissional *LinkedIn*. Campbell e Wiernik (2015) afirmam que sem o desempenho individual inexistem o desempenho organizacional e o desenvolvimento econômico do setor em que as empresas atuam. Desta forma, optou-se pelos funcionários de nível operacional considerando a importância do seu desempenho no trabalho para o desenvolvimento da organização. Durante as buscas, identificou-se que algumas organizações não possuíam cadastro ou tinham funcionários com perfil na rede social. Em especial, houve dificuldade de encontrar funcionários de cooperativas dos ramos de consumo, infraestrutura, trabalho, produção de bens e serviços e transporte. Além disso, outra dificuldade encontrada foi a limitação do número de solicitações de conexões imposta pelo *LinkedIn*. Para a coleta de dados, foi utilizada uma conta *Premium* na rede social profissional que limitava a 200 conexões por semana.

No período de dezembro de 2021 a janeiro de 2022, foram encaminhados 1.315 convites de conexão aos profissionais identificados. Aos 554 (42,13%) funcionários que aceitaram o convite de conexão, foi enviado o link do questionário no *Google Forms*. Foram ainda encaminhadas duas mensagens posteriores questionando se o funcionário conseguiu responder o questionário e se houve dúvida ou dificuldade. No momento do envio dos lembretes, dois funcionários informaram que não atuavam mais com o cooperativismo e seu cadastro estava desatualizado no *LinkedIn*, quatro funcionários informaram que não teriam tempo de responder pois estavam com muita demanda de trabalho e um deles informou que analisou o questionário e achou o instrumento muito extenso, apesar disso, posteriormente informou que respondeu.

Ao final da coleta obteve-se 158 respostas, das quais 12 foram descartadas devido a problemas com o preenchimento do questionário. Das respostas descartadas, 4 respondentes informaram sua cidade ao invés da idade e 8 foram promovidos a cargos de gestão, que não é o foco da pesquisa. Desta forma, a coleta de dados resultou em 146 respostas válidas, o que equivale a 11,10% dos convites enviados e 26,35% dos convites aceitos.

Para que não houvesse concentração de respondentes de uma única organização, foi elaborada uma planilha no *software Excel* com o nome do funcionário para o qual foi enviado o link da pesquisa e o nome da cooperativa em que atua. Geralmente, os funcionários informavam através da rede social que haviam respondido o instrumento. Ao final da coleta, 123 respondentes informaram que haviam respondido o questionário e verificou-se que o

número máximo de respondentes por cooperativa foi de 9 respondentes.

O tamanho mínimo da amostra para garantir o poder estatístico dos dados, foi calculado utilizando o *software G\*Power 3.1.9.4*, considerando as relações entre as variáveis independentes e variável dependente, o nível de significância desejado e o erro aceitável (Faul, Erdfelder, Buschner & Lang, 2009). Para operacionalizar o cálculo, considerou-se três preditores (recompensas intrínsecas, recompensas extrínsecas e comprometimento afetivo) da variável independente (desempenho no trabalho), com poder da amostra de 0,95, efeito médio de 0,15 e erro de 0,05. Neste caso, o *software* indicou a necessidade de, no mínimo, 119 respostas válidas. Logo, como a amostra totalizou 146 respostas válidas, foi atendido o número mínimo determinado.

### 3.3 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS E CONSTRUTOS DA PESQUISA

O modelo teórico da pesquisa é composto por quatro construtos: sistemas de recompensas, justiça procedimental, comprometimento afetivo e desempenho no trabalho. O questionário (Apêndice B) para mensurar os construtos da pesquisa foi elaborado com base em instrumentos adaptados de estudos pregressos. Também foram incluídas questões relacionadas às características dos respondentes e das cooperativas a que se vinculam.

Os quatro construtos que compõem o modelo teórico da pesquisa foram definidos de acordo com estudos anteriores e as medidas estão dispostas na Tabela 2.

**Tabela 3** – Construtos e Medidas

Construto	Dimensões	Medidas	Referências
<b>Sistema de recompensas (SR)</b>	Recompensas extrínsecas (RE)	Condição de trabalho (CT1 e CT2)	Malhotra <i>et al.</i> (2007)
		Satisfação com pagamento (SP1, SP2 e SP3)	
		Satisfação com benefícios (SB1 e SB2)	
		Oportunidades promocionais (OP1 e OP2)	
		Suporte do supervisor (SS1, SS2, SS3, SS4, SS5 e SS6)	
	Recompensas intrínsecas (RI)	Suporte de equipe (SE1, SE2, SE3 e SE4)	
		Clareza do papel (CP1, CP2, CP3, CP4 e CP5)	
		Variedade de habilidades (VH1 e VH2)	
		Autonomia (AT1, AT2 e AT3)	
		Feedback (FB1, FB2 e FB3)	
		Treinamento (TR1, TR2 e TR3)	

		Participação (PT1, PT2 e PT3)	
<b>Justiça procedimental (JP)</b>	Justiça procedimental (JP)	Expressão de opinião e sentimentos (JP1)	Colquitt (2001)
		Influência sobre as decisões (JP2)	
		Consistência dos procedimentos (JP3)	
		Isenção de preconceitos (JP4)	
		Precisão das informações (JP5)	
		Contestação dos resultados (JP6)	
		Padrões éticos e morais (JP7)	
<b>Comprometimento afetivo (CA)</b>	Comprometimento afetivo (CA)	Felicidade em fazer parte da organização (CA1)	Meyer e Allen (1993)
		Compartilhamento dos problemas organizacionais (CA2)	
		Senso de integração (CA3)	
		Vinculação emocional (CA4)	
		Vinculação emocional e integração (CA5)	
		Significado pessoal (CA6)	
<b>Desempenho no trabalho (DT)</b>	Desempenho no trabalho (DT)	Funções essenciais (DT1)	Williams e Anderson, (1991) Groen et al. (2017)
		Responsabilidades exigidas (DT2)	
		Requisitos formais de desempenho (DT3)	
		Funções da descrição de trabalho (DT5)	
		Aspectos obrigatórios do trabalho (DT6)	

Fonte: Elaboração própria com base na literatura

Os construtos foram aferidos por meio de escalas múltiplas (*multi-item measurement scales*) Likert de cinco pontos, sendo o significado da escala adequado a cada construto. O construto dos sistemas de recompensas foi operacionalizado no nível de recompensas extrínsecas e intrínsecas, a partir da conceitualização utilizada por Malhotra *et al.* (2007). As recompensas extrínsecas são aquelas ligadas a fatores não relacionados ao trabalho e podem ser recompensas sociais ou organizacionais. Já as recompensas intrínsecas são relacionadas ao conteúdo do trabalho. O questionário apresenta 38 assertivas em que os funcionários indicaram seu grau de concordância em relação às recompensas utilizadas pela organização. Foi utilizada a escala original do estudo em que 1 significa “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. Algumas assertivas do estudo original foram adaptadas para que ficassem mais adequadas ao contexto em que o questionário foi aplicado. Nas assertivas do questionário original em que é utilizado o termo “cliente”, adaptou-se para “clientes internos e externos”, visto que o questionário foi aplicado aos funcionários de nível operacional, que

podem ter contato com os dois tipos de clientes. Além disso, nas assertivas da seção “Supervisão”, o termo “supervisor” foi adaptado para o termo “superior”, visto que o cargo superior poderia ser um supervisor, coordenador, gerente, diretor, etc.

O construto da justiça procedimental foi definido a partir do conceito utilizado por Colquitt (2001). Nessa conceituação a justiça procedimental refere-se à justiça dos processos que levam à decisão (Leventhal, 1980; Thibault & Walket, 1975). As medidas de justiça procedimental de Colquitt (2001) foram desenvolvidas com base em Thibaut e Walker (1975) e Leventhal (1980). Os primeiros autores propuseram dois critérios para avaliar a justiça: controle do processo e o controle de decisão (Colquitt, 2001). Já Leventhal (1980) propôs critérios generalizáveis para que um procedimento fosse considerado justo, como a consistência, neutralidade, precisão, representatividade, ética e possibilidade de realizar correções. Os funcionários informaram em sete assertivas em que extensão consideram que os procedimentos utilizados para a tomada de decisões são justos. Foi utilizada a escala original do estudo, em que 1 corresponde “em pequena extensão” e 5 significa “em grande extensão”. Algumas assertivas foram adaptadas do estudo original, pois naquele as assertivas estão escritas em tempo verbal passado, enquanto neste estudo optou-se por padronizar, como as assertivas dos demais construtos, em tempo verbal presente. Além disso, a primeira assertiva referente à justiça procedimental foi complementada buscando especificar o tipo de decisão que está sendo analisada.

O construto de comprometimento afetivo foi mensurado por meio do instrumento utilizado por Meyer e Allen (1993), que decorre da conceituação proposta por Meyer e Allen (1991), em que o comprometimento afetivo é identificado como um apego afetivo com a organização em que o funcionário permanece na organização porque quer. O questionário foi construído com base no estudo de Allen e Meyer (1990), porém, foram eliminados dois itens do estudo original para os quais Meyer, Allen e Gellatly (1990) encontraram cargas fracas na análise fatorial confirmatória (Meyer & Allen 1993). Os funcionários foram questionados quanto ao grau de concordância em relação a seis assertivas que caracterizam o comprometimento afetivo. No estudo original é utilizada escala *Likert* de sete pontos em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”, que foi adaptada na presente pesquisa em *Likert* de cinco pontos, em que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Por fim, o construto do desempenho no trabalho foi mensurado por meio de uma adaptação do instrumento utilizado por Groen *et al.* (2017), que foi adaptado e abreviado do instrumento desenvolvido por Williams e Anderson (1991). Nesse instrumento, originalmente,

o desempenho no trabalho é conceituado como a extensão em que os funcionários atendem aos requisitos do seu trabalho, sob a ótica do gestor. Na presente pesquisa, o instrumento foi utilizado sob a forma de autoavaliação, em que o funcionário foi questionado quanto ao grau de concordância em relação a cinco assertivas sobre o seu desempenho no trabalho. Para isso, a expressão “Meu funcionário” presente nas assertivas do estudo original foi eliminada e os verbos, que estavam conjugados na terceira pessoa do singular, foram adaptados para a primeira pessoa do singular, de forma a refletir a autoavaliação. A escala do questionário também foi adaptada, no estudo original é utilizada *Likert* de sete pontos, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”, neste, a escala foi adaptada para *Likert* ancorada em cinco pontos, em que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

### 3.4 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada através de um questionário *online* (Apêndice B) que foi elaborado através da ferramenta *Google Forms*. Para envio dos questionários aos respondentes, inicialmente foi realizada uma busca dos dados das cooperativas (nome, endereço, e-mail de contato) nos sites das unidades estaduais da OCB. Esses dados foram tabulados através do *software Microsoft Excel*. Posteriormente, realizou-se buscas pelas organizações e seus funcionários na rede profissional *LinkedIn*, meio utilizado para envio dos questionários aos respondentes.

O questionário elaborado foi acompanhado de uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice A), buscando esclarecer os procedimentos do estudo aos respondentes. O questionário contém questões e assertivas sobre as percepções dos funcionários acerca do sistema de recompensas instituído na organização, da justiça procedimental, comprometimento afetivo e desempenho no trabalho. Além disso, duas seções foram destinadas à caracterização dos respondentes e das cooperativas em que atuam, buscando mapear a amostra da pesquisa.

Após a coleta de dados, foi realizada a análise dos dados através de procedimentos como análise descritiva, análise fatorial confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*). Foram utilizados *softwares* como o *SPSS Statistic* e *SmartPLS3* para análise dos dados. Inicialmente foi realizada a análise descritiva dos dados relativos à caracterização dos respondentes como faixa etária, gênero, tempo de atuação na organização e escolaridade. Posteriormente, foram apresentadas as características das organizações nas quais os respondentes trabalham, como mercado de atuação do cooperativismo em que atua, faixa de

faturamento, região do país em que concentra as atividades, vinculação a uma cooperativa central e mercado de atuação.

A Modelagem de Equações Estruturais foi utilizada para confirmar a teoria. A Modelagem de Equações Estruturais envolve a aplicação de diversos métodos estatísticos para análise simultânea de diversas variáveis e pode ser baseada em covariância (CB-SEM) ou mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). A Modelagem de Equações Estruturais, estimada por meio dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) deve ser selecionada, dentre outras situações, para análises complexas, que incluam muitos construtos, indicadores ou relações no modelo e quando a amostra obtida apresenta tamanho reduzido (Hair Jr., Risher, Sarstedt e Ringle, 2019). Ainda, para esses autores, a *SEM-PLS* possui alto poder estatístico, o que faz com que seja um importante método na análise de teorias menos desenvolvidas.

Na etapa da SEM-PLS foi realizada a avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Na avaliação do modelo de mensuração foram analisados critérios de qualidade do modelo através dos indicadores de confiabilidade e validade (Hair Jr. *et al.*, 2019). Como o modelo de mensuração atendeu aos critérios exigidos, foi analisado o modelo estrutural (Hair Jr. *et al.*, 2017). Analisou-se a confiabilidade do modelo através da Confiabilidade Composta (CR) e do Alfa de *Cronbach*. Para Hair Jr. *et al.* (2019), o alfa de *Cronbach* produz valores mais baixos e é menos preciso do que a Confiabilidade Composta (CR), tendo em vista que não pondera os itens. Para ambos, confiabilidade composta e alfa de *Cronbach*, os indicadores devem assumir valores superiores a 0,70 e inferiores a 0,95 (Hair Jr. *et al.*, 2019). Para esses indicadores, valores acima de 0,95 sugerem problemas como a redundância dos itens no construto.

Na análise da validade do modelo foram analisadas as validades convergente e discriminante. A validade convergente avalia o quanto os itens do construto se correlacionam positivamente com suas variáveis e a validade discriminante revela em que extensão um construto é diferente do outro no modelo (Hair Jr. *et al.*, 2019). A validade convergente foi avaliada através da Variância Média Extraída (AVE), que deve apresentar valor superior a 0,50. Para avaliar a validade discriminante utilizou-se o Critério Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT), proposto por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), que é o valor médio da correlação dos itens entre os construtos em relação à média das correlações médias do construto em si. É sugerido para esse indicador um limite de 0,90 para modelos com construtos semelhantes.

Antes de analisar o modelo estrutural, Hair Jr. *et al.* (2019) propõem que deve ser verificada a colinearidade das variáveis para que não influenciem nos resultados. Essa análise

é realizada através do Fator de Inflação de Variância (VIF). O valor do VIF deve ser, idealmente, próximo ou abaixo 3. Um valor de VIF acima de 5 é indicativo de problemas de colinearidade, que pode ocorrer mesmo com valores de VIF entre 3 e 5 (Hair *et al.*, 2019).

A avaliação do modelo estrutural foi realizada utilizando o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), a relevância preditiva ( $Q^2$ ) e a significância estatística e relevância das relações (Hair Jr. *et al.*, 2019). O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é conhecido como o poder preditivo da amostra e mensura a variância das variáveis dependentes que pode ser explicada pelo construto (Hair Jr. *et al.*, 2019; Ringle, Silva & Bido, 2014). Para Hair Jr., Ringle e Sarstedt (2011), os valores do  $R^2$  de 0,75, 0,50 e 0,25 são considerados substanciais, moderados e fracos, respectivamente. A validade preditiva avalia a acurácia do modelo, ou seja, o quanto o modelo se aproxima do que era esperado (Hair Jr. *et al.*, 2014). Espera-se valores de  $Q^2$  maiores que 0, sendo que valores de  $Q^2$  superiores a 0, 0,25 e 0,50 correspondem a relevância preditiva pequena, média e grande, respectivamente (Hair Jr. *et al.*, 2019). Após a avaliação do poder explicativo e preditivo do modelo, foi avaliada a significância estatística e a relevância dos coeficientes através da técnica de *bootstrapping* (Hair Jr. *et al.*, 2019; Ringle *et al.*, 2014).

Posteriormente, analisou-se a mediação do comprometimento afetivo na relação entre o sistema de recompensas e o desempenho no trabalho. Para Hair Jr *et al.* (2017), a mediação acontece quando uma variável intervém entre duas outras, ou seja, quando a mudança na variável independente causa uma mudança na variável mediadora que, por sua vez, ocasiona uma mudança na variável dependente. Para análise da mediação, foram utilizadas as condições apresentadas por Baron e Kenny (1986) que propõem que uma variável atua como mediadora quando: a variável independente influencia a variável mediadora, a variável mediadora influencia a variável dependente, a variável independente influencia a variável dependente e esse efeito deve ser menor na mediação do que na relação direta.

Por fim, foi analisada a moderação da justiça procedimental na relação entre o sistema de recompensas e o comprometimento afetivo. Para Baron e Kenny (1986), uma variável moderadora é aquela que afeta a força e/ou direção da relação entre duas variáveis. Esse tipo de variável específica quando certo efeito é esperado. Para esses autores, a hipótese de moderação é suportada se a interação ou produto entre a variável preditora e a variável moderadora é significativo. Ainda, diferente da mediação, em que o preditor é causalmente antecedente do mediador, as variáveis moderadoras atuam como variáveis independentes atuando no mesmo nível que o preditor em relação ao seu papel (Baron & Kenny, 1986).

### 3.5 TESTES DE VIÉSES

O método de coleta de dados e a amostra utilizada pode levar a vieses na pesquisa. Desta forma, buscando mitigar esses riscos foram investigados o viés do método comum (*Common Method Bias - CMB*) e o viés da não-resposta (*non-response bias*).

O viés do método comum (*Common Method Bias - CMB*) é uma fonte de erro de medição e pode influenciar as medidas utilizadas e os relacionamentos entre medidas de diferentes construtos, podendo ocasionar modificação nos resultados das pesquisas (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Para esses autores, esse tipo de viés é geralmente encontrado em estudos com coleta de dados realizada por uma mesma fonte em um mesmo período, como é o caso dessa pesquisa. Buscando reduzir o viés do método comum foi informado ao respondente o seu anonimato. Além disso, os respondentes foram alertados de que não existe resposta certa ou errada, que as assertivas deveriam ser respondidas de forma sincera. Para identificar se os dados estão afetados pelo viés do método comum, foi realizado o teste de fator único de Harman (Podsakoff *et al.*, 2003). Ao executar o teste observou-se que nenhum fator isolado representou individualmente mais de 50,0% da variância, conforme recomendado por Podsakoff *et al.* (2003). O primeiro fator explicou apenas 38,44% da variância total, permitindo concluir que os dados da pesquisa não apresentam limitações quanto ao viés do método comum.

Também foi investigado o viés da não resposta, pois, o procedimento de coleta utilizado na pesquisa não permitiu o controle sobre os indivíduos que não responderam o questionário (Mahama & Cheng, 2013). O viés da não resposta (*non-response bias*) pode ser responsável por transformar os resultados da amostra em resultados diferentes dos que seriam obtidos para a população (Wählberg & Poom, 2015). Sendo assim, para comparação de amostras independentes utilizou-se o teste não-paramétrico de *Mann Whitney*, ao nível de significância de 5%, buscando averiguar as possíveis diferenças presentes nas respostas dos 10% primeiros respondentes (15 respostas) com os 10% últimos (15 respostas). Os resultados do teste permitem afirmar que não há evidências de viés da não resposta na amostra dessa pesquisa.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As estratégias de pesquisa utilizadas impõem limitações ao estudo. No processo de identificação das cooperativas nos sites estaduais da OCB, identificou-se que os estados do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro não disponibilizavam dados sobre as cooperativas registradas.

Além disso, após o mapeamento das cooperativas, ao buscar as organizações e seus funcionários na rede social *LinkedIn*, verificou-se que nem todas as cooperativas estavam cadastradas ou possuíam funcionários vinculados. Houve dificuldade em encontrar funcionários de cooperativas dos ramos consumo, infraestrutura, trabalho, produção de bens e serviços e transporte, o que pode exercer influência nos resultados da pesquisa.

A escolha por funcionários do nível operacional também é uma possível limitação do estudo, pois funcionários de nível gerencial podem apresentar percepções distintas sobre as recompensas extrínsecas e intrínsecas que recebem, sobre o seu comprometimento afetivo com a organização, a justiça dos procedimentos utilizados na tomada de decisão e o desempenho no trabalho.

Os construtos e instrumentos de pesquisa escolhidos também são possíveis limitações da pesquisa. Na coleta de dados utilizaram-se instrumentos de pesquisa já validados na literatura, no entanto, a escolha por outros autores, definições e instrumentos pode levar a resultados diferentes dos encontrados por essa pesquisa. Além disso, as relações propostas também podem ser impactadas por variáveis distintas das investigadas no modelo proposto.

A adoção da pesquisa de levantamento ou *survey* também pode ser uma possível limitação do estudo, considerando que as respostas estão expostas à subjetividade da interpretação dos respondentes em cada questão apresentada. Apesar das limitações decorrentes dos procedimentos metodológicos utilizados, ressalta-se que foram analisados critérios de validade e confiabilidade dos resultados e os procedimentos utilizados seguiram o rigor metodológico exigido de uma pesquisa científica.

## 4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. O capítulo está dividido em seções: a primeira evidencia a caracterização dos respondentes, a segunda seção apresenta as características das empresas participantes, a terceira analisa as estatísticas descritivas das variáveis, a quarta seção apresenta a Modelagem de Equações Estruturais, exibindo a validação do modelo de mensuração, do modelo estrutural e o teste das hipóteses. Por fim, apresenta-se a discussão dos resultados.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa aplicada aos funcionários de nível operacional de cooperativas do Sul e Sudeste do Brasil buscou também identificar dados sobre o perfil dos respondentes. Para isso, foram questionados acerca da idade, do gênero, do tempo em que atuam na organização, do cargo/função na organização e do nível de escolaridade mais alto concluído. A Tabela 4 evidencia os dados sobre o perfil dos respondentes da pesquisa.

**Tabela 4** – Perfil dos respondentes

<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Cargo que ocupa na organização</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
19 a 29 anos	79	54,1%	Auxiliar	9	6,2%
30 a 39 anos	51	34,9%	Agente	9	6,2%
40 a 49 anos	12	8,2%	Assistente	42	28,8%
50 a 59 anos	4	2,7%	Analista	75	51,4%
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>	Técnico	2	1,4%
<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Outros	9	6,2%
Feminino	82	56,2%			
Masculino	64	43,8%			
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>
<b>Tempo de atuação na organização</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
De 0 a 2 anos	51	34,9%	Ensino Fundamental	0	0,0%
De 2 anos e 1 mês a 4 anos	35	24,0%	Ensino Médio	13	8,9%
De 4 anos e 1 mês a 6 anos	20	13,7%	Graduação	65	44,5%
De 6 anos e 1 mês a 8 anos	19	13,0%	Especialização e/ou MBA	66	45,2%
De 8 anos e 1 mês a 9 anos	12	8,2%	Mestrado	2	1,4%
Mais de 9 anos	9	6,2%	Doutorado	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que mais da metade da amostra (54,1%) concentra-se na faixa etária de 19 a 29 anos. Quando somada à faixa etária de 30 a 39 anos, identifica-se que 89,0% da amostra analisada possui menos de 39 anos. Quanto ao gênero, verifica-se que 56,2% dos respondentes

identificaram-se com o gênero feminino. A participação feminina na amostra é maior que a proporção apresentada pelo Anuário do Cooperativismo Brasileiro de 2021, divulgado pela OCB, que indica que nas cooperativas o gênero feminino representa apenas 39,0% da força de trabalho.

Quanto ao tempo em que o funcionário atua na cooperativa, identificou-se que 58,9% da amostra exerce suas funções nas cooperativas há, no máximo, 4 anos. Destes, 34,9% atuam com cooperativismo menos de 2 anos e 24,0% atuam na cooperativa entre 2 anos e 1 mês e 4 anos. A partir desses dados é possível inferir que a amostra é bastante jovem no que diz respeito ao tempo de atuação nas cooperativas, considerando que, segundo dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro de 2021, apenas 12,7% das cooperativas brasileiras atuam no mercado há no máximo 5 anos e cerca de 50,2% têm mais de 20 anos de atuação.

No que diz respeito ao cargo ocupado pelos respondentes, identificou-se que 51,4% da amostra ocupa cargos de analistas e 28,8% de assistentes, essas funções são ocupadas nas mais diversas áreas da organização. Quanto à escolaridade, verificou-se que mais de 90% da amostra concluiu no mínimo a graduação. Na pesquisa, 44,5% dos respondentes informaram que concluíram a graduação, 45,2% concluíram uma especialização ou um MBA e apenas 1,4% o mestrado. Apenas 8,9% da amostra respondeu que concluiu apenas o ensino médio e nenhum respondente concluiu apenas o ensino fundamental ou um curso de doutorado. Identificou-se que, com exceção do mestrado que está atrelado apenas ao cargo de analista, os demais cargos permeiam todas as escolaridades em que houve respondentes.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS

O questionário aplicado aos funcionários de nível operacional também buscou identificar características das cooperativas em que os respondentes executam suas atividades. Para isso, os funcionários foram questionados acerca do ramo do cooperativismo em que a organização atua, a região do Brasil em que a cooperativa está localizada, se existe ou não a vinculação da organização em que atua a uma cooperativa central, o mercado de atuação e o número de cooperados. A Tabela 5 evidencia os dados que caracterizam as cooperativas onde os funcionários executam suas atividades.

**Tabela 5** – Caracterização das cooperativas

<b>Ramo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Mercado de Atuação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Agropecuário	50	34,2%	Local	11	7,5%
Consumo	1	0,7%	Regional	57	39,0%
Crédito	42	28,8%	Nacional	57	39,0%
Infraestrutura	1	0,7%	Internacional	21	14,4%
Saúde	41	28,1%			
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	2	1,4%			
Transporte	9	6,2%			
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>
<b>Região</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Número de Cooperados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Região Sudeste	50	34,2%	Até 1.000	54	37,0%
Região Sul	96	65,8%	De 1.001 a 10.000	45	30,8%
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>	De 10.001 a 20.000	11	7,5%
<b>Vinculação a Cooperativa Central</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	De 20.001 a 30.000	4	2,7%
Vinculada a Cooperativa Central	91	62,3%	De 30.001 a 40.000	1	0,7%
Não há vinculação a Cooperativa Central	55	37,7%	De 40.001 a 50.000	2	1,4%
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>	Mais de 50.000	22	15,1%
			Não sei opinar	7	4,8%
			<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5 demonstra que a maior parte das cooperativas pertence ao ramo agropecuário (34,2%), seguido das cooperativas de crédito (28,8%) e das cooperativas de saúde (28,1%). Tal fato converge com os dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro de 2021 que indica que nas Regiões Sul e Sudeste predominam as cooperativas agropecuárias, de crédito e de saúde.

Quanto à região do Brasil em que as cooperativas atuam, verificou-se que 65,8% das cooperativas da amostra estão localizadas na região sul e 34,2% na região sudeste. Em relação à vinculação das cooperativas a uma central, verifica-se que 62,3% da amostra está vinculada a uma cooperativa central, enquanto em 37,7% das cooperativas não existe essa vinculação. Segundo a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, as cooperativas centrais são constituídas por, no mínimo 3 singulares e tem por objetivo organizar os serviços de suas filiadas. O estudo de Melo e Bertolini (2017) afirma que as cooperativas centrais são importantes para as filiadas, em especial quando demonstram problemas nas práticas de gestão, competitividade e administração financeira.

Quanto ao mercado de atuação das cooperativas, verifica-se que 39,9% das cooperativas da amostra atuam em nível nacional, 39,0% em nível regional e 14,4% atuam no mercado internacional. Ressalta-se nos dados apresentados a presença das cooperativas no mercado internacional. Segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2021), os estados do Paraná, São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Minas Gerais, todos pertencentes às regiões foco do presente estudo, são os principais estados do Brasil com cooperativas que exportam e importam produtos.

Em relação ao número de cooperados, identificou-se que 67,8% das cooperativas da

amostra possuem até 10.000 cooperados e apenas 9,9% possuem mais de 50.000 cooperados. Desta forma, verifica-se a presença de cooperativas de tamanhos variados na amostra do estudo. Além disso, o maior número de cooperados está concentrado nas cooperativas de crédito. Esse dado converge com os dados divulgados no Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2021), que o ramo das cooperativas de crédito detém 69,2% do total de cooperados das cooperativas brasileiras.

#### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

A análise descritiva sintetiza as características dos dados com auxílio de tabelas visando melhorar a compreensão de como se comportam (Fávero, 2017). Sendo assim, são apresentadas as frequências e o *ranking* médio das assertivas que constituem cada construto: recompensas extrínsecas, recompensas intrínsecas, justiça procedimental, comprometimento afetivo e desempenho no trabalho. A Tabela 6 apresenta as estatísticas descritivas do construto recompensas extrínsecas.

**Tabela 6** – Estatísticas Descritivas das Recompensas Extrínsecas

Assertivas	R.M	Frequências				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
CT1	4,527	1	1	13	36	95
CT2	4,322	2	4	15	49	76
SP1	3,555	5	19	42	50	30
SP2	3,637	8	19	38	34	47
SP3	3,507	7	20	46	38	35
SB1	4,116	2	10	22	47	65
SB2	3,890	7	12	29	40	58
OP1	3,336	13	23	43	36	31
OP2	3,425	11	18	44	44	29
SS1	4,397	2	6	13	36	89
SS2	4,096	7	6	23	40	70
SS3	3,986	8	7	29	37	65
SS4	4,233	4	7	16	43	76
SS5	3,979	6	11	24	44	61
SS6	3,911	7	10	29	43	57
SE1	4,336	0	2	20	51	73
SE2	4,253	0	3	27	46	70
SE3	4,205	1	3	26	51	65
SE4	4,459	1	4	10	43	88

Nota: CT = Condições de Trabalho; SP = Satisfação com Pagamento; SB = Satisfação com Benefícios; OP = Oportunidades Promocionais; SS = Suporte do Supervisor; SE = Suporte da Equipe; R.M = Ranking Médio  
Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a Tabela 6, as assertivas CT1 e SE4 se destacam com *ranking* médio 4,527 e 4,459, respectivamente. Nessas assertivas, 89,73% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que o local de trabalho é adequado e que a cooperação excede a frequência de

competição entre eles e seus colegas de trabalho. Esses achados são congruentes com estudos que apontam que os funcionários operacionais, que estão em linha de frente nas organizações, passam a maior parte do tempo no ambiente de trabalho e consideram as condições de trabalho importantes na execução das suas atividades (Hadžiahmetović & Dinç, 2017; Malhotra *et al.*, 2007). Em relação à assertiva SE4, os achados refletem a base do ambiente do cooperativismo que é a cooperação. As cooperativas apresentam a dimensão social bastante desenvolvida, a cooperação pessoal em torno de uma instituição e a atenção ao bem-estar coletivo (Stecca, 2014).

Observa-se os menores *rankings* médios nas assertivas OP1 (3,336) e OP2 (3,425) que aferem quanto à concordância com a política de promoção da organização e a percepção quanto à oportunidade de progredir no trabalho. Apenas 45,89% e 50,00% dos respondentes, respectivamente, concordaram total ou parcialmente com essas assertivas. Os funcionários das cooperativas de crédito e saúde juntos compõem mais da metade da amostra desse estudo, sendo assim, esses resultados podem ressaltar a necessidade de maior clareza e difusão dos planos de carreira em cooperativas de crédito e saúde, conforme indica a pesquisa de França *et al.* (2020).

Nas cooperativas de crédito, por exemplo, são usados o desempenho, as competências, habilidades, dedicação, seu nível de qualificação e interesse dos funcionários como critérios de promoção (Mallmann, 2018). Porém, nas cooperativas de crédito e saúde, por vezes, há falta de compreensão das equipes quanto às experiências e qualificações necessárias para vagas de recrutamento interno, que deveriam constar no plano de carreira (França *et al.*, 2020). Isso pode conduzir à percepção de que as políticas promocionais não são boas ou não há oportunidade de progredir na carreira.

Quanto às assertivas relativas às recompensas intrínsecas, é possível observar na Tabela 7 que o maior *ranking* médio ocorreu na assertiva CP5 (4,651), o que demonstra que os respondentes concordam quanto ao conhecimento de suas responsabilidades dentro da organização. Nessa assertiva, cerca de 94,52% dos respondentes concordam total ou parcialmente que conhecem suas responsabilidades dentro da organização. Esse resultado converge ao encontrado por Stecca *et al.* (2016), em cooperativas de crédito, em que os funcionários concordaram que as cooperativas desse segmento possuíam regras explícitas e todos sabem o que deve ou não ser feito.

Tabela 7 – Estatísticas Descritivas das Recompensas Intrínsecas

Assertivas	R.M	Frequências				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
CP1	3,993	6	9	25	46	60
CP2	4,247	2	8	16	46	74
CP3	3,966	5	16	22	39	64
CP4	4,068	4	8	28	40	66
CP5	4,651	0	2	6	33	105
VH1	4,253	1	4	21	51	69
VH2	4,432	3	3	9	44	87
AT1	4,123	2	7	22	55	60
AT2	4,110	4	4	27	48	63
AT3	3,267	14	19	53	34	26
FB1	3,733	12	13	27	44	50
FB2	3,815	11	8	29	47	51
FB3	3,788	9	12	29	47	49
TR1	3,500	19	15	36	26	50
TR2	3,493	12	24	30	40	40
TR3	3,575	13	18	30	42	43
PT1	3,877	7	8	27	58	46
PT2	4,021	8	7	18	54	59
PT3	3,973	8	9	19	53	57

Nota: CP = Clareza do Papel; VH = Variedade de Habilidades; AT = Autonomia; FB = *Feedback*; TR = Treinamento; PT = Participação; R.M = Ranking Médio.

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se ainda que no construto das recompensas intrínsecas, a assertiva que apresentou menor *ranking* médio foi AT3 (3,267). Nessa assertiva, apenas 41,10% dos respondentes concordam total ou parcialmente que têm liberdade para fazer o que quiserem no trabalho para satisfazer os clientes internos e externos, além disso, 36,30% dos respondentes não concordam nem discordam com a assertiva. É importante destacar que a autonomia é um dos princípios do cooperativismo, no sentido que as cooperativas devem ser autônomas e independentes, para evitar o controle político e assegurar o controle democrático dos seus membros (OCB, 2020). No entanto, percebe-se nas respostas no âmbito de funcionários de nível operacional, não há concordância de que haja autonomia para realização do trabalho. A falta de autonomia pode conduzir os funcionários a uma percepção de que são ignorados pela organização (Hadžiahmetović & Dinç, 2017), sendo fator importante a ser observado pela gestão.

Por fim, ressalta-se que não houve diferença substancial nos rankings médios dos construtos recompensas extrínsecas e intrínsecas. O *ranking* médio das respostas das assertivas relativas às recompensas extrínsecas foi de 4,009, enquanto as recompensas intrínsecas apresentaram *ranking* médio de 3,941. Isso demonstra que os funcionários concordam que as

cooperativas em que trabalham concedem tanto recompensas extrínsecas, quanto recompensas intrínsecas.

Na Tabela 8, apresentam-se as respostas quanto à percepção de justiça procedimental e observa-se que o maior *ranking* médio foi apresentado na assertiva JP7 (4,521) e o menor ranking médio na assertiva de JP2 (3,466). Isso demonstra que os funcionários percebem em maior extensão que os procedimentos na organização respeitam procedimentos éticos e morais, porém percebem em menor extensão que podem influenciar os resultados alcançados por esses procedimentos.

É importante ressaltar que a gestão democrática é um dos princípios do cooperativismo, de forma que os membros das cooperativas participam na formulação de políticas e tomada de decisões (OCB, 2020). Apesar disso, nota-se na Tabela 8, que os funcionários percebem em menor extensão que podem expressar opiniões nos procedimentos utilizados na tomada de decisão, influenciar as decisões alcançadas por esses procedimentos e têm oportunidade de contestar os resultados obtidos pelos procedimentos aplicados.

**Tabela 8** – Estatísticas Descritivas da Justiça Procedimental

Assertivas	R.M	Frequências				
		Em pequena extensão	Quase sempre em pequena extensão	Nem pequena, nem grande extensão	Quase sempre em grande extensão	Em grande extensão
JP1	3,651	9	14	32	55	36
JP2	3,466	9	18	41	52	26
JP3	3,712	6	13	29	67	31
JP4	4,130	4	7	30	30	75
JP5	4,082	2	5	31	49	59
JP6	3,658	9	11	33	61	32
JP7	4,521	2	2	12	32	98

Nota: JP = Justiça Procedimental; R.M = Ranking Médio

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 9 apresenta as estatísticas descritivas das assertivas do construto comprometimento afetivo.

**Tabela 9** – Estatísticas Descritivas do Comprometimento Afetivo

Assertivas	R.M	Frequências				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
CA1	3,425	13	26	31	38	38
CA2	3,705	10	14	31	45	46
CA6	3,842	5	15	30	44	52

Nota: CA= Comprometimento Afetivo; R.M = Ranking Médio

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se na Tabela 9 que nenhuma das assertivas do construto do comprometimento

afetivo obteve média maior que 4, que assumiria uma concordância parcial dos funcionários. O menor *ranking* médio foi apresentado na assertiva CA1 (3,3425), em que apenas 52,05% dos respondentes concordam total ou parcialmente que seriam felizes em dedicar o resto da sua vida na organização, além disso, 28,08% dos respondentes não concordam ou discordam com a assertiva. O maior *ranking* médio foi apresentado na assertiva CA6 (3,842), em que 65,75% dos respondentes concordam total ou parcialmente que a organização possui um imenso significado pessoal. O construto do comprometimento afetivo obteve o menor ranking médio dentre os construtos que compõem a pesquisa.

A Tabela 10 apresenta as estatísticas descritivas das assertivas que compõem o desempenho no trabalho.

**Tabela 10** – Estatísticas Descritivas do Desempenho no Trabalho

Assertivas	R.M	Frequências				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
DT1	4,685	0	1	3	37	105
DT2	4,699	0	1	3	35	107
DT3	4,664	0	0	4	41	101
DT4	4,651	0	1	9	30	106
DT5	4,603	1	1	8	35	101

Nota: DT = Desempenho no Trabalho; Mín. = Mínimo; Máx. = Máximo.

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que todas as assertivas apresentaram *rankings* médios acima de 4, sendo assim, os participantes concordam, ao menos parcialmente, que sempre executam suas funções essenciais, cumprem com todas as responsabilidades e funções da descrição do trabalho, atendem aos requisitos formais de desempenho e não negligenciam o que são obrigados a realizar. O maior e menor ranking médios foram obtidos nas assertivas DT2 (4,699) e DT5 (4,603), respectivamente. É possível observar que há maior homogeneidade nas respostas das assertivas desse construto em relação as assertivas dos demais construtos da pesquisa. Além disso, verifica-se que apenas na assertiva DT5 houve discordância total. Alguns funcionários discordaram totalmente com a afirmativa “Nunca negligencio aspectos do trabalho que sou obrigado a realizar”. Nas demais assertivas desse construto os valores mínimos de resposta apresentaram *scores* 2 e 3, enquanto nos demais construtos da pesquisa a maioria das assertivas apresentaram ao menos uma discordância total. Verifica-se através das frequências que cerca de 71% dos respondentes informaram que concordam totalmente com todas as assertivas desse construto.

A Tabela 11 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis de controle: idade,

gênero, tempo de atuação na organização e escolaridade:

**Tabela 11** – Estatísticas Descritivas das Variáveis de Controle

Assertivas	Média	Mediana	Min.	Máx.	Desvio Padrão	Assimetria
ID	30,493	29,000	19,000	56,000	7,347	1,238
GEN	0,438	0,000	0,000	1,000	0,496	0,251
TEMP	4,651	3,000	0,170	29,670	4,019	2,110
ESCOL	2,390	2,000	1,000	4,000	0,666	-0,364

Nota: ID = Idade; GEN = Gênero; TEMP = Tempo de atuação na Organização; ESCOL = Escolaridade; Mín. = Mínimo; Máx. = Máximo.

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se uma amostra relativamente jovem, com idade média de 30,49 anos e cerca de 4,65 anos de atuação na cooperativa. Através do desvio padrão observa-se que essas duas variáveis, são bastante heterogêneas, apresentando os maiores desvios padrão em relação às demais variáveis. O respondente mais jovem possui 19 anos e o de maior idade apresenta 56 anos. O funcionário com menor tempo de organização, atua nela há aproximadamente 2 meses e o funcionário com o maior tempo está há aproximadamente 29 anos. Quanto à escolaridade, os funcionários da amostra concluíram no mínimo o ensino médio e no máximo o mestrado, não houve respondentes que possuem apenas a conclusão do ensino fundamental ou curso de doutorado.

#### 4.4 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Nesta seção, demonstram-se os resultados obtidos na Modelagem de Equações Estruturais estimada por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Inicialmente avalia-se o Modelo de mensuração, buscando analisar a validade e confiabilidade do modelo, posteriormente avalia-se o Modelo Estrutural, com a finalidade de analisar a significância estatística e a relevância dos coeficientes de caminho além das relações de mediação e moderação presentes no modelo.

##### 4.4.1 Modelo de Mensuração

Na avaliação do modelo de mensuração analisam-se critérios de qualidade do modelo através de indicadores de confiabilidade, como o alfa de *Cronbach* e a confiabilidade composta, e critérios de validade do modelo através da validade convergente e discriminante (Hair Jr. *et al.*, 2019). Nesse estágio, também são realizados ajustes para melhorar a confiabilidade e validade do modelo (Hair Jr. *et al.*, 2017). Durante esse procedimento, do total de 56 itens, 3

foram eliminados. Os itens CA3, CA4 e CA5 foram excluídos com a intenção de reduzir o viés do método comum, tendo em vista que foram codificados reversos (Podsakoff *et al.*, 2003).

Os construtos das recompensas extrínsecas e intrínsecas são multidimensionais, por esse motivo foram operacionalizados como construções de segunda ordem. As cargas fatoriais da análise fatorial confirmatória – AFC após ajustes do modelo, realizados no primeiro estágio da PLS-SEM, são apresentadas no Apêndice C. Nas cargas fatoriais, verificou-se a confiabilidade das assertivas de cada construto, que devem ser superiores a 0,70, valores entre 0,40 e 0,70 são aceitáveis e devem ser excluídos apenas se a exclusão ocasionar aumento nos valores da variância média extraída (AVE) e da confiabilidade composta (CR) (Hair Jr. *et al.*, 2017). Seguindo esses pressupostos, não foi excluída nenhuma assertiva adicional.

Após análise das cargas fatoriais, procedeu-se à análise da confiabilidade, para isso, foram calculados os indicadores do alfa de *Cronbach* e da confiabilidade composta. São recomendados, para ambos os indicadores valores entre 0,70 e 0,95 (Hair Jr. *et al.*, 2019). Além disso, foi avaliada a validade do modelo, pelas validades convergente e discriminante. Para analisar a validade convergente, que avalia o quanto os itens do construto se correlacionam positivamente com suas variáveis (Hair Jr. *et al.*, 2019), calculou-se a Variância Média Extraída (AVE) dos construtos. Esse indicador deverá apresentar valores superiores a 0,50. Os construtos de recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas são multidimensionais, desta forma, o cálculo da confiabilidade composta e das AVE deve ser realizado à parte (Bido & Silva, 2019).

Para análise da validade da validade discriminante utilizou-se o Critério Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT), indicado quando as cargas dos indicadores diferem em pouca extensão. O HTMT demonstra o valor médio da correlação dos itens entre os construtos em relação à média das correlações médias dos itens do construto em si e é sugerido um limite de 0,90 para esse indicador (Henseler *et al.*, 2015).

A Tabela 12 apresenta os resultados obtidos de confiabilidade e validade do modelo de mensuração proposto nesse estudo. Na parte superior são apresentados os resultados do critério HTMT e na parte inferior os indicadores obtidos para o alfa de *Cronbach*, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR).

**Tabela 12** – Confiabilidade e Validade do Modelo

Construto	Recomp. Extrínsecas	Recomp. Intrínsecas	Comprom. Afetivo	Desemp. no trabalho	Justiça Procedim.
Recompensas Extrínsecas					
Recompensas Intrínsecas	0,849				
Comprometimento Afetivo	0,716	0,657			
Desempenho no Trabalho	0,451	0,559	0,384		
Justiça Procedimental	0,733	0,891	0,602	0,491	
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,929	0,928	0,803	0,836	0,915
<b>AVE</b>	0,507	0,567	0,716	0,607	0,664
<b>CR</b>	0,857	0,883	0,883	0,885	0,932

Nota: Recomp. Extrínsecas = Recompensas Extrínsecas; Recomp. Intrínsecas = Recompensas Intrínsecas.; Comprom. Afetivo = Comprometimento Afetivo; Desemp. no trabalho = Desempenho no Trabalho; Justiça Procedim. = Justiça Procedimental; AVE = Variância Média Extraída; CR = Confiabilidade Composta.

Fonte: Dados da Pesquisa

A variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR) dos construtos multidimensionais recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas foram calculados à parte (Bido & Silva, 2019), utilizando as equações evidenciadas abaixo.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum var(\varepsilon_i)} \qquad CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum var(\varepsilon_i)}$$

A Tabela 13 apresenta o cálculo da AVE e CR para os construtos de recompensas extrínsecas e intrínsecas. O cálculo foi realizado a partir das cargas fatoriais apresentadas no Apêndice C, aplicadas às equações evidenciadas acima.

**Tabela 13** – Cálculo da AVE e CR

Recomp. Extrínseca	Carga	1-Carga^2	Recomp. Intrínseca	Carga	1-Carga^2
CT	0,654	0,572	CP	0,809	0,346
SP	0,774	0,401	VH	0,401	0,839
SB	0,507	0,743	AT	0,773	0,402
OP	0,781	0,390	FB	0,822	0,324
SS	0,863	0,255	TR	0,787	0,381
SE	0,636	0,596	PT	0,834	0,304
<b>AVE</b>		0,507	<b>AVE</b>		0,567
<b>CR</b>		0,857	<b>CR</b>		0,883

Nota: CT = Condições de Trabalho; SP = Satisfação com Pagamento; SB = Satisfação com Benefícios; OP = Oportunidades Promocionais; SS = Suporte do Supervisor; SE = Suporte da Equipe; CP = Clareza do Papel; VH = Variedade de Habilidades; AT = Autonomia; FB = *Feedback*; TR = Treinamento; PT = Participação; AVE = Variância Média Extraída; CR = Confiabilidade Composta; Recomp. Extrínseca = Recompensa Extrínseca; Recomp. Intrínseca.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 12, que todos os indicadores de alfa de *Cronbach* e confiabilidade composta (CR) estão no intervalo entre 0,70 e 0,95, o que converge com os valores recomendados por Hair Jr. *et al.* (2019) e permite inferir a consistência interna dos

construtos. Quanto à validade convergente, observa-se que todos os indicadores da variância média extraída assumem valores superiores a 0,50, conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2019), demonstrando que, em média, mais da metade da variância dos indicadores é explicada pelas variáveis. Em seguida verifica-se a validade discriminante do modelo através da Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT), que apresentou todos os indicadores com valores inferiores a 0,90 conforme recomendado por Henseler *et al.* (2015).

Por último, foi analisada a multicolinearidade das variáveis como forma de garantir que não tenham impacto nos resultados. Para isso avaliou-se o Fator de Inflação de Variância (VIF), que apresentou valores inferiores a 5 em todos os construtos, em consonância com os resultados recomendados por Hair Jr. *et al.* (2019). Assim, ao avaliar a confiabilidade e validade do modelo de mensuração, obteve-se os resultados sugeridos pela literatura, confirmando a possibilidade de seguir para a análise do modelo estrutural (Hair Jr. *et al.*, 2019).

#### 4.4.2 Modelo Estrutural

Após análise do modelo de mensuração, para testar o modelo estrutural, executou-se o *Bootstrapping* no *SmartPLS3*. A técnica do *Bootstrapping* é aplicada para avaliar a significância estatística e a relevância dos coeficientes de caminho (Hair Jr. *et al.*, 2019). O módulo do *Bootstrapping* no *SmartPLS3* foi executado com 5.000 subamostras, método do intervalo de confiança *Bootstrap* com enviesamento corrigido e acelerado (BCa), ao nível de significância de 10%. Além disso, executou-se o módulo do *Blindfolding* com 300 interações.

Para análise do modelo estrutural avaliou-se o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), a relevância preditiva ( $Q^2$ ) e a significância estatística e relevância das relações (Hair Jr. *et al.*, 2019). Além disso, foi testada a moderação da justiça procedimental na relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o comprometimento afetivo e a mediação do comprometimento afetivo na relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o desempenho no trabalho. A Tabela 14 apresenta os dados obtidos na análise do modelo estrutural, com o coeficiente beta ( $\beta$ ), *t-value*, *p-value* e decisão para cada hipótese proposta no modelo.

Tabela 14 – Resultados do Modelo Estrutural

Hipótese	Sinal esperado	Relação	Beta ( $\beta$ )	t-value	p-value	Decisão
H1a	+	RE $\rightarrow$ DT	-0,010	0,071	0,472	Rejeitar
H1b	+	RI $\rightarrow$ DT	0,448	3,403	0,000***	Aceitar
H2a	+	RE $\rightarrow$ CA	0,434	3,941	0,000***	Aceitar
H2b	+	RI $\rightarrow$ CA	0,135	0,845	0,199	Rejeitar
H3a	+	Moder. JP x Extrínsec $\rightarrow$ CA	-0,178	1,446	0,074*	Rejeitar
H3b	+	Moder. JP x Intrínsec $\rightarrow$ CA	0,120	0,881	0,189	Rejeitar
H4	+	CA $\rightarrow$ DT	0,066	0,744	0,228	Rejeitar
H5a	+	RE $\rightarrow$ CA $\rightarrow$ DT	0,029	0,684	0,247	Rejeitar
H5b	+	RI $\rightarrow$ CA $\rightarrow$ DT	0,009	0,455	0,324	Rejeitar

Nota 1: RE = Recompensas Extrínsecas; RI = Recompensas Intrínsecas; CA = Comprometimento Afetivo; DT = Desempenho no Trabalho; Moder. JP x Extrínsec = Moderação da Justiça Procedimental na relação entre Recompensas Extrínsecas e Comprometimento Afetivo; Moder. JP x Intrínsec = Moderação da Justiça Procedimental na relação entre Recompensas Intrínsecas e Comprometimento Afetivo. Significante ao nível de \*\*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,10$ .

Nota 2: Avaliação do Coeficiente de Determinação ( $R^2$ ): Comprometimento Afetivo = 0,436; Desempenho no Trabalho = 0,232.

Avaliação do Coeficiente de Determinação ( $R^2$  ajustado): Comprometimento Afetivo = 0,416; Desempenho no Trabalho = 0,215

Relevância Preditiva ( $Q^2$ ): Comprometimento Afetivo = 0,276; Desempenho no Trabalho = 0,125

Fonte: Dados da pesquisa

As Hipóteses H1a e H1b previam que as recompensas extrínsecas e intrínsecas possuem influência positiva sobre o desempenho no trabalho. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 13, apenas a H1b foi aceita ao nível de significância de 1% ( $p < 0,01$ ). Esse resultado demonstra que quando as cooperativas proporcionam maior clareza de papel, autonomia, treinamento e participação aos funcionários, fornecem *feedback* sobre o desempenho, elogios e reconhecimento, há um impacto positivo sobre o desempenho no trabalho. O mesmo não pode ser afirmado para as recompensas extrínsecas, considerando que não foi possível suportar a H1a ( $p > 0,10$ ), permitindo inferir a presença de outras variáveis nessa relação.

As hipóteses H2a e H2b postulavam que as recompensas extrínsecas e intrínsecas possuem influência positiva sobre o comprometimento afetivo dos funcionários. Os resultados empíricos demonstram que apenas a hipótese H2a foi suportada ao nível de significância de 1% ( $p < 0,01$ ), visto que se observa não associação entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo ( $p > 0,10$ ). A partir disso, infere-se que o comprometimento afetivo do funcionário aumenta com melhores condições de trabalho, satisfação com o pagamento e benefícios, oportunidades promocionais, suporte do supervisor e equipe. No entanto, não é possível afirmar que as recompensas intrínsecas influenciem diretamente o comprometimento afetivo. Infere-se que outras variáveis intervenientes podem estar presentes nessa relação.

A moderação da justiça procedimental na relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas também foi testada por meio das hipóteses H3a e H3b. Apesar de significativa ao

nível de 10% ( $p < 0,10$ ), não foi possível aceitar a H3a tendo em vista a obtenção de um coeficiente Beta negativo. Além disso, também não foi possível aceitar a H3b, visto que não apresentou significância no nível de 10% ( $p > 0,010$ ).

O resultado da hipótese H3a demonstra uma moderação negativa da justiça procedimental na relação entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento afetivo. A literatura apresentada que afirma que a relação entre as recompensas e o comprometimento afetivo tende a ser mais forte em organizações que permitem maior participação dos funcionários na tomada de decisão e, em ambiente com maior participação, há maior percepção de justiça procedimental (Mazzioni, Politelo & Lavarda, 2015; Vandenberghe, 2021). Portanto, esperava-se a moderação positiva da justiça procedimental em ambos os casos.

A hipótese H4 propunha relação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho. Conforme demonstrado na Tabela 13, ao nível de significância de 10%, não foi possível afirmar que o comprometimento afetivo está diretamente relacionado ao desempenho no trabalho. Infere-se que o apego afetivo com a organização não leva diretamente os funcionários das cooperativas a executarem todas as funções essenciais especificadas na descrição do trabalho e cumprir as responsabilidades requeridas pela função.

As hipóteses 5a e 5b propõem a mediação do comprometimento afetivo nas relações entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o desempenho no trabalho. Observa-se, na Tabela 13, a rejeição dessas hipóteses ao nível de significância de 10% ( $p > 0,10$ ). Para que a mediação exista, a variável independente deve influenciar a variável mediadora, a variável mediadora deve influenciar a variável dependente e a variável independente deve influenciar a variável dependente, porém esse efeito deve ser menor na mediação do que na relação direta (Baron & Kenny, 1986). Como não foi possível verificar a relação direta entre as recompensas extrínsecas e o desempenho no trabalho, as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo e o comprometimento afetivo com o desempenho, verifica-se que as condições de mediação não foram atendidas.

Para avaliação dos indicadores de validação preditiva, foram analisados o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) e o indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ). Para análise da relevância preditiva através do  $Q^2$  executou-se o módulo *Blindfolding* no *SmartPLS*. O indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) permite aferir a acurácia do modelo, ou seja, o quanto o modelo se aproxima do que era esperado. Os construtos comprometimento afetivo e desempenho no trabalho apresentaram relevância preditiva de 0,276 e 0,125, respectivamente, valores acima de 0, conforme recomendado por Hair Jr *et al.* (2017). Quanto aos valores de  $R^2$ , que permitem aferir o poder preditivo do modelo, observa-se que as variáveis independentes explicam o comprometimento

afetivo em 43,6% e o desempenho no trabalho em 23,2%, o que representa poder de explicação grande e moderado, respectivamente.

Complementarmente, foram analisadas variáveis como: a idade, o gênero, o nível de escolaridade, o tempo que o funcionário atua na empresa e o ramo do cooperativismo em que a organização atua (Chang & Chen, 2011; Coyle-Shapiro *et al.*, 2002; Meyer *et al.*, 2002), na condição de variáveis de controle no modelo. Ao avaliar o impacto da variável idade, é possível inferir que para os funcionários com idade menor que 30 anos as recompensas intrínsecas têm impacto positivo sobre o comprometimento afetivo ao nível de significância de 5% ( $\beta = 0,361$ ;  $p = 0,044$ ). Para esses indivíduos fatores como a clareza de papel, autonomia e o *feedback* impactam de forma positiva o desempenho, fato que não é possível afirmar para os indivíduos com idade superior.

Quanto ao gênero, foi possível identificar que para as respondentes do gênero feminino as recompensas intrínsecas possuem impacto positivo sobre o comprometimento afetivo ao nível de significância de 5% ( $\beta = 0,406$ ;  $p = 0,032$ ), o que não é possível afirmar para os indivíduos do gênero masculino. Para o gênero feminino, ao nível de significância de 10% ( $\beta = 0,216$ ;  $p = 0,088$ ), também foi possível identificar a moderação positiva da justiça procedimental na relação entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo. Assim, é possível inferir que em ambientes que as respondentes do gênero feminino percebem mais justos, as recompensas intrínsecas têm impacto maior no comprometimento afetivo.

Quanto à escolaridade, observou-se que para os indivíduos que concluíram apenas o ensino médio e graduação, as recompensas intrínsecas impactam de forma positiva o comprometimento afetivo ao nível de significância de 10% ( $\beta = 0,336$ ;  $p = 0,072$ ), o que não é possível identificar para os funcionários que concluíram pós-graduação *lato* ou *stricto sensu* ( $\beta = -0,063$ ;  $p = 0,381$ ). Quanto ao tempo de atuação do funcionário na cooperativa, não foram identificados impactos no modelo proposto.

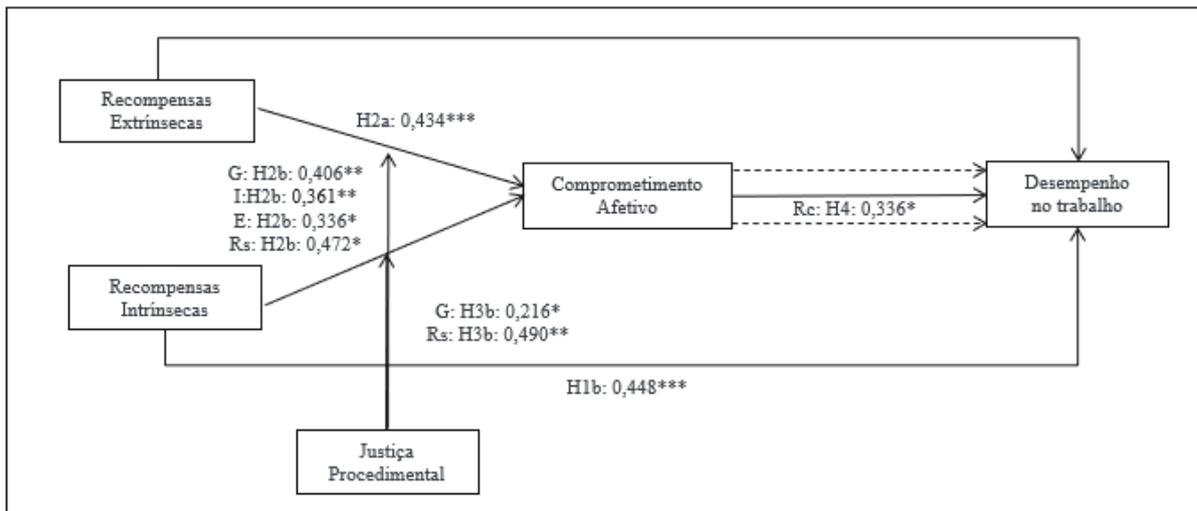
Quanto ao ramo do cooperativismo, identificou-se que nas cooperativas de saúde as recompensas intrínsecas impactam positivamente o comprometimento afetivo dos funcionários ao nível de significância de 10% ( $\beta = 0,472$ ;  $p = 0,087$ ), porém não impactam o desempenho no trabalho do funcionário. Nessas cooperativas também foi possível identificar a moderação positiva da justiça procedimental na relação entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo, ao nível de significância de 5% ( $\beta = 0,490$ ;  $p = 0,038$ ).

Nas cooperativas de crédito, identificou-se impacto do comprometimento afetivo no desempenho no trabalho, ao nível de significância de 10% ( $\beta = 0,336$ ;  $p = 0,095$ ). No entanto, apesar das recompensas extrínsecas também impactarem o comprometimento afetivo dos

funcionários nessas cooperativas ( $\beta = 0,545$ ;  $p = 0,008$ ), não houve mediação do comprometimento afetivo nessa relação. Por fim, não foram identificadas diferenças nos resultados, em relação aos encontrados para a amostra em geral, quando o ramo agropecuário foi utilizado como variável de controle.

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados na Modelagem de Equações Estruturais, em especial na análise do modelo estrutural serão base para a discussão dos resultados aqui apresentados. A Figura 3 demonstra os resultados significantes que confirmam as hipóteses propostas para o modelo teórico da pesquisa.



Nota 1: Relações significantes ao nível de \*\*\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \* $p < 0,10$ .

Nota 2: As setas pontilhadas correspondem às hipóteses de mediação.

Nota 3: G – Gênero Feminino; I – Idade menor que 30 anos; E – Escolaridade Ensino Médio e Graduação; Rs – Ramo Saúde; Rc – Ramo Crédito.

**Figura 3** – Modelo teórico com resultados significantes

Fonte: Elaboração própria

A Hipótese H1a, previa a relação positiva entre as recompensas extrínsecas e o desempenho no trabalho. Essa hipótese não foi confirmada, pois não apresentou significância estatística. Isso diverge dos achados de Stajkovic e Luthans (2001), Chiang e Bistch (2012) e Güngör (2011), que afirmam que as recompensas extrínsecas, como salário, incentivos e condições de trabalho, possuem valor instrumental, levam ao esforço extra dos funcionários e impactam diretamente o desempenho.

Os funcionários das cooperativas analisadas concordaram com a existência de cooperação e apoio dos colegas de trabalho, acessibilidade e competência técnica do supervisor.

Porém, não se demonstraram, ao menos parcialmente, satisfeitos com o salário e benefícios que recebem pelo trabalho que realizam, não acreditam que são pagos de forma justa e que a política de promoções é boa. Observa-se que cerca de 46,6%, 28,10% e 52,1% dos funcionários não estão satisfeitos com salários, benefícios e promoções, respectivamente, ao responder que discordam total ou parcialmente ou ainda não concordam nem discordam com as assertivas. Apesar dos respondentes se demonstrarem mais satisfeitos com determinados tipos de recompensas extrínsecas, verifica-se que o desempenho no trabalho dos funcionários das cooperativas não é impactado diretamente por essas recompensas.

A partir dos resultados encontrados, infere-se que a relação entre as recompensas extrínsecas e o desempenho no trabalho nas cooperativas pode ser impactada por outras variáveis intervenientes, como variáveis da pessoa e da própria tarefa (Bonner & Sprinkle, 2002). A capacidade cognitiva do funcionário, as habilidades, personalidade, experiências anteriores, identificação e importância da tarefa, o planejamento e o modo de executá-las podem ser fatores que estejam afetando esta relação (Rêgo, 2019; Sonnentag & Frese, 2002).

O desempenho no trabalho foi mensurado como a extensão em que os funcionários atendem aos requisitos do seu trabalho (Williams & Anderson, 1991). Sendo assim, características do próprio funcionário, como o senso de responsabilidade, esforço, disciplina e dedicação com seu trabalho podem impactar o seu desempenho. Além disso, a experiência anterior do funcionário com a atividade pode contribuir para que o bom desempenho nos requisitos do trabalho ocorra.

O desempenho do indivíduo também depende das políticas organizacionais, das práticas utilizadas pelas organizações e o *design* da mesma (Ismail, Majid & Joarder, 2018). Sendo assim, o desempenho no trabalho dos funcionários das cooperativas também pode ser impactado pelas peculiaridades existentes nessas organizações. As cooperativas são organizações com dimensão social bastante desenvolvida, em que os cooperados são ao mesmo tempo sócios e clientes e fazem parte do dia a dia das cooperativas (Oliveira, 2007; Stecca, 2014), esses fatores também podem intervir nas relações entre as recompensas extrínsecas e o desempenho no trabalho. Geralmente, as cooperativas são administradas por seus associados, que são considerados os proprietários do negócio e participam na tomada de decisão e definições de estratégias (Mallmann, 2018). A participação ativa dos associados pode fazer com que os funcionários se esforcem mais para desempenhar as atividades propostas em sua descrição das atividades, mesmo que não estejam tão satisfeitos com as recompensas extrínsecas.

A hipótese H1b, que previa que as recompensas intrínsecas possuem relação positiva

com o desempenho no trabalho, foi aceita ( $\beta = 0,448$ ;  $p < 0,01$ ). Esse resultado corrobora com o entendimento de Wang *et al.* (2018) e Tippet e Kluvers (2009) de que as recompensas intrínsecas, como a autonomia no trabalho, reconhecimento, exibição de habilidades e desafio das tarefas, conduzem ao aumento do desempenho através dos sentimentos de responsabilidade e realização.

As recompensas intrínsecas são mais estáveis e duráveis, em relação às recompensas extrínsecas, e isso faz com que o indivíduo se mantenha mais confiante em seu trabalho (Wang *et al.*, 2018). Além disso, funcionários de empresas sem fins lucrativos se demonstram mais preocupados em realizar um bom trabalho, dando maior importância às recompensas intrínsecas e papel secundário para as extrínsecas, quando se trata do desempenho (Tippet & Kluvers, 2009).

Os resultados do modelo encontraram relação positiva e significativa entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento afetivo, permitindo aceitar a H2a ( $\beta = 0,434$ ;  $p < 0,01$ ). Esse resultado coaduna com os encontrados por Newman e Sheikh (2012) e Wang e McElroy (2012), que recompensas extrínsecas, como a progressão na carreira, velocidade de promoção, crescimento na remuneração e a satisfação com a supervisão podem levar ao maior comprometimento afetivo com a organização.

Nas cooperativas do estudo identifica-se que os funcionários concordam, ao menos parcialmente, que os superiores são acessíveis, possuem competência técnica e ajudam a tornar o trabalho mais agradável. Além disso, os respondentes também concordam que há cooperação na equipe de trabalho, que todos contribuem no atendimento aos clientes e que os colegas são úteis na realização do trabalho. Verifica-se na literatura que a liderança, o apoio dos supervisores, colegas e organizacional de forma geral, impactam o comprometimento afetivo do funcionário com a organização (Simon & Coltre, 2012; Bandeira *et al.*, 2000), o que converge com o resultado encontrado nesse estudo.

A hipótese H2b, que previa a relação positiva entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo não foi aceita, tendo em vista que não apresentou relação significativa ao nível de significância de 10% ( $\beta = 0,135$ ;  $p > 0,10$ ). Esse achado não corrobora com a literatura que afirma que tanto as recompensas extrínsecas como as recompensas intrínsecas afetam o comprometimento afetivo dos funcionários (Hadžiahmetović & Dinç, 2017; Newman & Sheik, 2012). Para Martin-Perez e Martin Cruz (2015), as recompensas intrínsecas são fatores mais importantes no desenvolvimento do comprometimento afetivo em empresas sem fins lucrativos. Porém, esse pressuposto não foi observado nas cooperativas do presente estudo.

Apesar dos funcionários das cooperativas da amostra concordarem, ao menos parcialmente, que conhecem suas responsabilidades, sabem o que é esperado em relação ao

trabalho, que o trabalho exige a utilização de variadas habilidades, tem oportunidade de usar iniciativa pessoal e liberdade para realizar o trabalho, não se identificou impacto dessas recompensas intrínsecas no comprometimento afetivo. Os resultados demonstram que o vínculo afetivo dos funcionários das cooperativas só é impactado diretamente por fatores externos ao trabalho em si (recompensas extrínsecas) e estratégias de gestão relacionadas à valorização da equipe, transparência e realização de trabalhos em grupo são importantes para a formação desse vínculo (Stecca *et al.*, 2016).

As recompensas intrínsecas, que são inerentes às atividades desenvolvidas e partem do próprio indivíduo (Câmara, 2006; Atkinson *et al.*, 2000), não possuem impacto na formação do apego do funcionário com a cooperativa. Isso permite inferir que podem existir fatores intervenientes nessa relação, considerando que as relações entre as variáveis antecedentes e o comprometimento afetivo pode ser impactado por características individuais, experiências de trabalho e variáveis organizacionais (Vandenberghe, 2021).

Não foi possível confirmar as hipóteses que propõem a moderação da justiça procedimental na relação entre as recompensas e o comprometimento afetivo nas cooperativas H3a ( $\beta = -0,178$ ;  $p < 0,10$ ) e H3b ( $\beta = 0,120$ ;  $p > 0,10$ ). A Hipótese H3a, que previa a moderação da justiça procedimental na relação entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento afetivo se demonstrou significativa estatisticamente ao nível de significância de 10% ( $\beta = -0,178$ ;  $p < 0,10$ ), porém o coeficiente Beta demonstrou uma moderação negativa, divergindo do sinal proposto na hipótese do estudo.

A literatura expõe que a relação entre as recompensas e vínculo afetivo do funcionário pode ser mais forte em organizações que permitem maior participação e controle do funcionário na tomada de decisão (Vandenberghe, 2021), nesses ambientes de maior participação tem-se maior percepção de justiça procedimental (Mazzioni, Politelo & Lavarda, 2015). Então propunha-se que a justiça moderaria positivamente a relação entre as recompensas e o comprometimento afetivo, o que não foi encontrado nos resultados do estudo.

As cooperativas possuem uma estrutura comum formada, dentre outros órgãos, por uma assembleia geral, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e um conselho de administração, responsável por interpretar e executar as decisões da assembleia geral (Mallmann, 2018). As cooperativas possuem modelos de gestão normatizados, em especial as cooperativas de crédito. As cooperativas de crédito são autorizadas e normatizadas pelo Banco Central, que edita normas e resoluções que devem ser seguidas por essas organizações, inclusive quanto à obrigatoriedade e a importância dos sistemas de controles e questões relativas à governança corporativa (Mallmann, 2018). Sendo assim, as normas e a

existência de órgãos responsáveis pela tomada de decisão podem ocasionar nos funcionários a percepção de que a estrutura da organização é mais burocrática e com menor possibilidade de participação, como identificado nos *rankings* médios do construto justiça procedimental.

Ainda, as cooperativas são organizações com dificuldade de profissionalizar a gestão, e as estratégias relacionadas à gestão de pessoas podem ser impactadas pelas opiniões e questões relacionadas ao grupo político dominante (Stecca, 2014). Esse contexto pode possibilitar a percepção de que não é possível expressar opiniões nos procedimentos utilizados na tomada de decisão, influenciar as decisões alcançadas por esses procedimentos ou ter oportunidade de contestar os resultados obtidos pelos procedimentos aplicados, fazendo com que haja enfraquecimento do comprometimento afetivo.

Os resultados do estudo demonstram também que não há impacto direto do comprometimento afetivo no desempenho no trabalho nas cooperativas. Portanto, não foi possível aceitar a H4, pois o resultado não apresentou significância estatística ( $\beta = 0,066$ ;  $p > 0,10$ ). Esse resultado diverge do encontrado por Kim (2014), Fonseca e Bastos (2003), Uraon e Gupta (2020) e Franco e Franco (2017), que funcionários mais comprometidos afetivamente irão apresentar melhor desempenho em suas tarefas. Para Meyer *et al.* (2002), o baixo nível de apego pode fazer com que os funcionários não desempenhem suas atividades de forma eficaz. Isso não foi observado no caso dos funcionários das cooperativas estudadas, considerando que apesar do menor nível de apego, continuam concordando que sempre executam suas funções essenciais, as responsabilidades exigidas e os requisitos formais de desempenho requeridos pelo trabalho. Esse resultado também divergiu de Riketta (2002), que o comprometimento afetivo é melhor antecedente do desempenho quando se opta por mensurar o desempenho através de autorrelato, como é o caso dessa pesquisa, ao invés de relatório dos supervisores.

Apesar das particularidades apresentadas pelas cooperativas, como a dimensão social bem desenvolvida, valores humanos bastante disseminados, foco nas pessoas, princípios distintos das organizações tradicionais e gestão mais democrática (Stecca, 2014), que previa-se colaborar para um comprometimento afetivo dos funcionários maior, os funcionários das cooperativas não concordam, ao menos parcialmente, que seriam muito felizes em dedicar o resto de sua carreira na cooperativa em que atuam, que sentem os problemas da cooperativa como se fossem seus ou que a organização possui significado pessoal para eles. O comprometimento afetivo apresentou a menor média dentre todos os construtos.

Vale destacar o período da coleta de dados da pesquisa, dezembro de 2021 a janeiro de 2022, período de pandemia de COVID-19 no Brasil. A pandemia de COVID-19 apresentou impactos nas cooperativas, o contexto de imprevisibilidade impactou processos e dinâmicas da

gestão organizacional, houve impacto no relacionamento presencial entre os envolvidos nas rotinas e serviços das cooperativas, os atendimentos presenciais a associados e parceiros foram reduzidos, houve redução no quadro de colaboradores, readequação de processos, funcionários passaram a trabalhar em home office, alguns contratos de trabalho foram alterados passando a ser contratos de remuneração parcial, bancos de horas foram utilizados para ajustar os afastamentos decorrentes da pandemia, as cooperativas aumentaram o uso das ferramentas tecnológicas de comunicação e houve diminuição no contato com a comunidade (Sausen, Baggio, Dallabrida & Bussler, 2020). Esse contexto pode ter contribuído para a redução do comprometimento afetivo dos funcionários das cooperativas, tendo em vista um maior isolamento dos funcionários do contexto organizacional presencial.

Esse baixo comprometimento afetivo dos funcionários também pode estar atrelado ao perfil dos respondentes da amostra, tendo em vista que mais da metade (54,1%) concentra-se na faixa etária de 19 a 29 anos e 89,0% da amostra possui menos de 39 anos. Além disso, 58,9% dos respondentes exercem suas funções nas cooperativas há no máximo 4 anos. Evidências empíricas demonstram que à medida que a idade e o tempo de serviço dos funcionários aumentam, maior a probabilidade de identificação com os objetivos da organização (Chang & Chen, 2011) e, por consequência, o comprometimento afetivo.

É possível inferir que, apesar de não impactar diretamente, podem existir outras variáveis intervenientes na relação entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho, fazendo com que essa relação seja indireta. Por exemplo, o estudo de Stecca *et al.* (2016) apesar de identificar o alto comprometimento afetivo nos funcionários das cooperativas, também verificou presença alta do comprometimento, relacionado à obrigação pelo desempenho. Nesse estudo, os funcionários afirmaram que o bom empregado deve se esforçar pelos melhores resultados para a empresa, que eles têm a obrigação em desempenhar bem a função na empresa e cumprir suas tarefas. Assim, o sentimento de obrigação pode ser um dos fatores de impacto no desempenho no trabalho das cooperativas.

Os resultados do modelo também não permitiram confirmar as hipóteses H5a e H5b que previam a mediação do comprometimento afetivo na relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas, respectivamente, e o desempenho no trabalho. Os resultados apresentados para essas hipóteses não foram significantes ao nível de 10% (H5a  $\rightarrow \beta = 0,029$ ;  $p > 0,10$ ; H5b  $\rightarrow \beta = 0,009$ ;  $p > 0,10$ ). Esses achados divergem dos resultados encontrados por Khalid (2020), que demonstrou que o comprometimento afetivo de professores de instituições de ensino superior da Arábia Saudita medeia a relação entre satisfação com o pagamento e desempenho.

Por fim, foram realizados testes adicionais com as variáveis de controle, buscando identificar se as características pessoais, como idade, gênero, nível de escolaridade, as características relacionadas ao emprego, como o tempo que o funcionário atua na empresa, e as características do contexto organizacional, como o ramo do cooperativismo em que a organização atua, influenciam nas relações do modelo. Os resultados demonstraram que para os funcionários com idade menos que 30 anos ( $\beta = 0,361$ ;  $p < 0,05$ ) e para as respondentes do gênero feminino ( $\beta = 0,406$ ;  $p < 0,05$ ) é possível confirmar a hipótese H2b que previa que as recompensas intrínsecas possuem relação positiva com o comprometimento afetivo. Além disso, essa hipótese também pode ser confirmada, ao nível de significância de 10%, para os respondentes que concluíram o ensino médio e a graduação ( $\beta = 0,336$ ;  $p < 0,10$ ).

Esses achados corroboram com a literatura que características individuais podem ter impacto sobre a relação entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes (Vandenberghe, 2021). Identifica-se que para os indivíduos com menos de 30 anos, para os que se identificam com o gênero feminino e os que concluíram até a graduação, tanto as recompensas externas ao trabalho, por exemplo as condições de trabalho, satisfação com pagamento, oportunidades promocionais, como as inerentes ao trabalho em si, como a autonomia, clareza de papel e *feedback*, impactam o vínculo afetivo que os funcionários irão desenvolver com a organização.

Para o gênero feminino, é possível identificar maior impacto das recompensas intrínsecas no comprometimento afetivo, em relação às recompensas extrínsecas, enquanto para o gênero masculino, apenas as recompensas extrínsecas têm impacto no desenvolvimento do comprometimento afetivo com a organização. Esse resultado demonstra maior necessidade de apoio psicológico e autorrealização das funcionárias do gênero feminino, necessidades supridas pelas recompensas intrínsecas (Wang et al., 2018). Assim, confirma-se a necessidade de que as organizações projetem e implementem diferentes tipos de recompensas (Khan, Shahid, Nawab & Wali, 2013), tendo em vista as diferentes necessidades dos indivíduos da organização nessa relação de troca.

Outro achado interessante do estudo corresponde à hipótese H3b, que trata do efeito moderador da justiça procedimental na relação entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo. Foi possível aceitar essa hipótese ao nível de significância de 10% para as respondentes do gênero feminino ( $\beta = 0,216$ ;  $p < 0,10$ ). Desta forma, identifica-se que em ambientes que as respondentes do gênero feminino percebem como justo, em que conseguem expressar suas opiniões, ter influência sobre os procedimentos de tomada de decisão, contestar as decisões, em ambientes os procedimentos utilizados para a tomada de decisão são consistentes, éticos e precisos, há um fortalecimento do impacto das recompensas

intrínsecas sobre o comprometimento afetivo.

Foram também encontrados resultados distintos para as cooperativas, de acordo com o ramo em que atuam. Nas cooperativas de saúde foi possível identificar o impacto direto das recompensas intrínsecas no comprometimento afetivo e a moderação da justiça procedimental nessa relação. Isso corrobora com a literatura que afirma que o relacionamento entre o comprometimento afetivo e os fatores que colaboram com seu desenvolvimento, como as recompensas intrínsecas, depende de variáveis contextuais e organizacionais (Vandenberghe, 2021).

Observa-se que, apesar de serem regidas pelos princípios do cooperativismo e obedecerem a normas aplicadas às cooperativas em geral, cada cooperativa pode apresentar particularidades na gestão de acordo com o ramo em que atua, o segmento econômico, a vinculação ou não a uma cooperativa central, o mercado consumidor e concorrente, etc. Esses fatores podem contribuir para que variáveis distintas impactem o comprometimento afetivo em cada ramo do cooperativismo.

Nas cooperativas de saúde o comprometimento afetivo do funcionário com a organização é impactado tanto pelas recompensas extrínsecas, como salários, promoções, benefícios, suporte do supervisor e da equipe, quanto pelas recompensas intrínsecas, como autonomia, treinamento, participação e *feedback*. Isso não ocorre nos ramos das cooperativas de crédito e agropecuário, por exemplo, em que o comprometimento afetivo só é impactado pelas recompensas extrínsecas. Além disso, quando os funcionários das cooperativas de saúde percebem que os procedimentos utilizados na tomada de decisão são justos, o impacto das recompensas intrínsecas no comprometimento afetivo é fortalecido.

Identificou-se também que as hipóteses H1a e H1b que previam a relação entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas no desempenho no trabalho foram rejeitadas nas cooperativas de saúde. Nessas cooperativas, apesar de mais da metade dos funcionários concordarem total ou parcialmente com as assertivas relacionadas às recompensas extrínsecas e intrínsecas, não houve impacto direto dessas recompensas no desempenho no trabalho, demonstrando que podem existir variáveis intervenientes na relação.

Observou-se que, nas cooperativas de crédito, a hipótese H4 que previa a relação entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho foi aceita. Esse resultado converge com a literatura que afirma que funcionários comprometidos afetivamente tendem a apresentar melhor desempenho em suas tarefas (Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002; Wang *et al.*, 2020). Nas cooperativas de crédito identificou-se um *ranking* médio do comprometimento afetivo ligeiramente superior (3,69) em relação às cooperativas agropecuárias (3,60) e saúde (3,62).

Ainda que também não concordem ao menos parcialmente que são comprometidos afetivamente com a organização, os funcionários das cooperativas de crédito demonstram-se ligeiramente mais comprometidos em relação aos demais. Isso também corrobora com a literatura que afirma que o desenvolvimento do comprometimento afetivo pode ser facilitado em determinados contextos organizacionais, pois pode ser impactado pelas experiências do funcionário no trabalho, práticas de gestão de pessoas e controles gerenciais utilizados (Langevin & Mendonza, 2014; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002). Por fim, não foram identificadas diferenças nas hipóteses quando aplicadas às cooperativas agropecuárias, em relação à amostra em geral.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo são apresentadas as conclusões do estudo. Além disso, são discutidas as principais implicações teóricas e práticas dos achados, as limitações encontradas nessa pesquisa e as sugestões para investigações futuras.

### 5.1 CONCLUSÕES

As organizações buscam cada vez mais por funcionários que apresentem alto desempenho no trabalho e sejam comprometidos com a organização em que atuam. Com esse objetivo, implementam ações já na captação do funcionário e, posteriormente, buscam oferecer recompensas competitivas, como benefícios e treinamentos mais atraentes que as empresas concorrentes (Stecca, 2014). As recompensas são utilizadas como principal meio para levar o funcionário a comportamentos e atitudes que contribuam com os objetivos e metas das organizações (Bonner & Sprinkle, 2002; Cohen & Gattiker, 1994; Lawler, 2000), ao mesmo tempo em que satisfazem as necessidades dos funcionários, caracterizando uma relação de troca.

Assim, esse estudo buscou investigar o efeito dos sistemas de recompensas no desempenho no trabalho e da interveniência do comprometimento afetivo e da justiça procedimental. O comprometimento afetivo é impactado pela cultura, valores e estratégias organizacionais, por esse motivo, o cooperativismo foi adotado como “pano de fundo” para a análise (Stecca *et al.*, 2016). Aplicou-se o presente estudo às cooperativas dos estados do Sul e Sudeste do Brasil. A coleta de dados obteve 146 respostas válidas.

Nesta pesquisa, os sistemas de recompensas foram operacionalizados com base nas definições propostas por Malhotra *et al.* (2007) em que as recompensas extrínsecas são as recompensas ligadas a fatores não relacionados ao trabalho, como a satisfação com pagamento, benefícios, oportunidades promocionais, suporte do supervisor e da equipe, e as recompensas intrínsecas são as recompensas relacionadas ao conteúdo do trabalho, como a clareza do papel, autonomia, treinamento e o *feedback*. As menores classificações, dentre as recompensas extrínsecas foram concedidas à satisfação com pagamento, benefícios e oportunidades promocionais. Quanto às recompensas intrínsecas, as menores classificações foram concedidas nos itens referentes ao treinamento e *feedback*. Isso demonstra que há oportunidades para que as cooperativas avaliem a necessidade de melhorias, tendo em vista que os funcionários podem estar insatisfeitos com os salários, benefícios, promoções, treinamentos e *feedbacks*.

A justiça procedimental e o desempenho no trabalho foram definidos com base em estudos anteriores (Colquitt, 2001; Williams & Anderson, 1991) e correspondem, respectivamente, à justiça dos processos que levam à decisão e à extensão em que os funcionários atendem aos requisitos do seu trabalho. Já o comprometimento afetivo foi definido com base em Meyer e Allen (1993) como o apego afetivo com a organização em que o funcionário permanece na organização porque quer. Observou-se que os funcionários da cooperativa não apresentam alta percepção de que sejam comprometidos afetivamente com a organização, não houve concordância, nem mesmo parcial, com as assertivas dessa parte do questionário.

Em relação ao primeiro objetivo específico, observou-se que as recompensas extrínsecas não têm impacto direto no desempenho no trabalho dos funcionários das cooperativas, divergindo dos achados na literatura. Infere-se que outras variáveis intervenientes, como as características pessoais e da própria tarefa (Bonner & Sprinkle, 2002) podem impactar nessa relação. Identificou-se que as recompensas intrínsecas possuem impacto direto no desempenho no trabalho, corroborando com a literatura sobre o tema (Tippet & Kluves, 2009) e demonstrando que, nas cooperativas, as recompensas relacionadas ao conteúdo do trabalho e inerentes ao indivíduo impactam a extensão em que os funcionários desempenham seu trabalho.

Quanto ao segundo objetivo específico, identificou-se que as recompensas extrínsecas impactam o comprometimento afetivo dos funcionários com as cooperativas em que atuam. O resultado coaduna com os achados por Newman e Sheikh (2012) e Wang e McElroy (2012). Os resultados demonstram que o desempenho no trabalho dos funcionários das cooperativas analisadas é impactado por aspectos relacionados à equipe, ao supervisor, condições de trabalho, satisfação com salário, benefícios e oportunidades promocionais. Apesar disso, verificou-se que as recompensas intrínsecas não impactam diretamente o comprometimento afetivo dos funcionários nas cooperativas, divergindo da literatura que encontrou relação entre essas variáveis (Martin-Perez & Martin Cruz, 2015). Pode-se inferir que outras variáveis intervenientes, como características individuais e organizacionais, interferem nessa relação.

O terceiro objetivo específico era verificar o efeito da justiça procedimental na relação entre os sistemas de recompensas e o comprometimento afetivo. As hipóteses de moderação não foram confirmadas, quando considerados todos os participantes da amostra. Esperava-se que em ambientes mais participativos, onde a percepção de justiça procedimental fosse maior, as recompensas impactassem com maior força o comprometimento afetivo. Apesar da literatura que suporta as hipóteses, o resultado encontrado para as recompensas extrínsecas demonstrou

que, na presença da justiça procedimental, o comprometimento afetivo é enfraquecido, não permitindo confirmar a hipótese proposta. Os resultados encontrados para a moderação da justiça procedimental na relação entre recompensas intrínsecas e comprometimento afetivo não foram significativos.

Por fim, o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas, proposto no quarto objetivo específico, não foi confirmado. A literatura previa que o desempenho do funcionário no trabalho é melhorado por meio do comprometimento afetivo do funcionário com a organização e as recompensas poderiam estimular essa atitude (Newman & Sheikh, 2012), sendo assim, o comprometimento afetivo atuaria como mediador nessa relação (Khalid, 2020). A hipótese que previa o impacto direto do comprometimento afetivo no desempenho no trabalho não foi confirmada, levando a ausência do efeito mediador. Apesar das particularidades do contexto do cooperativismo, os funcionários não concordaram, nem mesmo parcialmente, que são comprometidos afetivamente com as cooperativas em que atuam. Apesar disso, o desempenho no trabalho foi avaliado com alta pontuação. Infere-se que outras variáveis podem interferir essa relação.

Em relação aos testes adicionais, identificou-se que as recompensas intrínsecas impactam o comprometimento afetivo dos funcionários das cooperativas em geral que possuem menos de 30 anos, dos que se identificam com o gênero feminino e dos que tem a graduação como maior escolaridade. Verifica-se que o comprometimento afetivo desses indivíduos é desenvolvido tanto com as recompensas extrínsecas quanto as intrínsecas. Identificou-se ainda que a percepção de justiça procedimental nas respondentes do gênero feminino fortalece a relação entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo, permitindo confirmar a hipótese de moderação para esse grupo.

Ao observar as relações propostas dentro de cada ramo do cooperativismo, observou-se que o comprometimento afetivo dos funcionários das cooperativas de saúde é impactado tanto pelas recompensas extrínsecas quanto intrínsecas. Além disso, quando os procedimentos utilizados para tomar decisões nas cooperativas de saúde são percebidos como justos, o impacto das recompensas intrínsecas no comprometimento afetivo dos funcionários é mais forte. Nas cooperativas de crédito, identificou-se que o desempenho no trabalho dos funcionários é impactado pelo comprometimento afetivo e, nessas organizações, os funcionários são ligeiramente mais comprometidos afetivamente do que nos demais ramos do cooperativismo.

Conclui-se pelos achados que as recompensas intrínsecas são importantes antecedentes de atitudes e comportamentos positivos dos funcionários nas cooperativas, impactando o desempenho no trabalho dos funcionários em geral e o comprometimento afetivo de grupos e

ramos específicos dentro do cooperativismo. As recompensas extrínsecas também se demonstraram relevantes, no entanto, atuam diretamente somente no comprometimento afetivo dos funcionários.

Identifica-se ainda a importância de aumentar a percepção de justiça procedimental no ambiente das cooperativas, em especial, nas que possuem um quadro de funcionários predominantemente feminino e nas cooperativas de saúde. Nesses grupos, a justiça procedimental se apresentou como determinante notável, pois fortaleceu/enfraqueceu as relações propostas.

Verificou-se também a importância de que as cooperativas mantenham contextos adequados ao desenvolvimento do comprometimento afetivo dos funcionários, tendo em vista que esse vínculo pode levar a resultados positivos para a organização. Por exemplo, observou-se nas cooperativas de crédito que o comprometimento afetivo tem impacto direto no desempenho no trabalho dos funcionários.

Por fim, conclui-se que as recompensas extrínsecas e intrínsecas geraram efeitos distintos nos funcionários, ressaltando a importância da implementação de sistemas de recompensas adequados ao contexto em que são aplicados, que atendam às necessidades dos funcionários e sejam compostos por recompensas variadas.

## 5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Esse estudo traz contribuições à literatura gerencial ao propor a investigação dos impactos das recompensas intrínsecas nas atitudes e comportamentos dos funcionários nas organizações. As pesquisas realizadas na área contábil, que abordam os sistemas de recompensas, geralmente concentram-se no impacto dos incentivos monetários no alinhamento do interesse entre funcionários e organizações (Lourenço, 2016). Ao evidenciar que há impacto das recompensas intrínsecas no comprometimento afetivo (para grupos específicos) e desempenho dos funcionários nas organizações, essa pesquisa contribui para que outros estudos sejam realizados.

O estudo também traz implicações à literatura ao explorar a lacuna existente quanto à relação entre os sistemas de recompensas e o desempenho no trabalho (Bonner & Sprinkle, 2002; Groen *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2019). Ao demonstrar que não há impacto direto das recompensas extrínsecas no desempenho no trabalho e que o comprometimento afetivo não medeia a relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o desempenho no trabalho, abre espaço para que outras variáveis que possam intervir na relação sejam observadas.

De forma geral, o estudo atendeu ao que foi sugerido por Medeiros *et al.* (2003) ao elaborar um modelo que envolveu antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo. Os resultados demonstram que o comprometimento afetivo não medeia a relação entre as recompensas e o desempenho, no entanto encontrou evidências interessantes quanto às relações entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes. O modelo proposto também respondeu às sugestões de Cohen e Gattiker (1994) e Vandenberghe (2021) ao investigar como as relações entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes pode ser alterada por variáveis moderadoras, que alteram essa relação, e evidenciou que as percepções da justiça procedimental podem fortalecer/enfraquecer essas relações.

A pesquisa também traz implicações à literatura ao demonstrar que o impacto das recompensas não é o mesmo em todos os indivíduos. Os resultados da pesquisa permitiram observar que, a presença de variáveis de controle, como a idade, gênero e escolaridade, pode ocasionar alteração nas relações. No caso em tela, os resultados demonstraram que para grupos específicos a relação entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo é positiva, fato que não se confirma ao analisar a amostra como um todo.

Por último, o estudo traz implicações à literatura ao observar o modelo proposto sob o ponto de vista do funcionário. A investigação das recompensas intrínsecas, permite entender quais fatores levam os funcionários ao sentimento de apoio psicológico e à satisfação das necessidades de sucesso e autorrealização, tendo em vista que esses sentimentos são criados nos funcionários a partir das recompensas intrínsecas (Wang *et al.*, 2018). O estudo também permite entender quais fatores levam os funcionários a desenvolverem esse vínculo emocional com a organização e qual a percepção dos funcionários em relação às recompensas que recebem nas cooperativas.

Os achados também trazem implicações gerenciais as organizações, ao passo que pode auxiliar os gestores no momento de projetar e implementar os sistemas de recompensas. O estudo permitiu identificar quais grupos de recompensas impactam no comprometimento afetivo e desempenho no trabalho, sendo assim, as organizações podem utilizar os achados do estudo para direcionar os comportamentos de sua força de trabalho em prol dos seus objetivos, concedendo recompensas que atendam às necessidades dos seus funcionários.

Ainda nesse sentido, ao evidenciar os comportamentos impactados por cada tipo de recompensas, as organizações podem alinhar os recursos destinados aos sistemas de recompensas de forma que maximizem os investimentos naqueles que têm maior impacto ao comportamento desejado pela organização.

Essa pesquisa também apresenta implicações gerenciais ao identificar qual a percepção

dos funcionários sobre as recompensas analisadas. Observou-se baixa satisfação com o pagamento, os benefícios e oportunidades promocionais, treinamento e *feedback*, desta forma, as cooperativas podem utilizar os achados para estabelecer melhorias ou propor novas recompensas. Nesse sentido, a pesquisa demonstra-se útil também aos profissionais contábeis e gestores que atuam em projetos de sistemas de recompensas (Lourenço, 2016).

Ao identificar a percepção de justiça procedimental dos funcionários, essa pesquisa também traz implicações gerenciais, uma vez que confirma a importância da justiça no fortalecimento/enfraquecimento das relações entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o comprometimento afetivo dos funcionários nas cooperativas. Os achados permitem que as cooperativas entendam como os funcionários percebem a justiça dos procedimentos utilizados na tomada de decisão e façam os devidos ajustes, buscando otimizar os comportamentos positivos desejados pela organização.

### 5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As escolhas realizadas na concepção do modelo teórico desse estudo e nos procedimentos metodológicos fazem com que a pesquisa apresente algumas limitações. As limitações serão aqui apresentadas, junto com algumas recomendações para pesquisas futuras. Para coleta de dados optou-se por utilizar a pesquisa de levantamento ou *survey* e adotar abordagem quantitativa. Considerando a utilização do *survey* a pesquisa fica exposta a elementos subjetivos de interpretação dos respondentes. Desta forma, sugere-se que pesquisas futuras adotem métodos diferentes, como os estudos de caso, experimentos ou pesquisas longitudinais, que permitam observar novas evidências, cenários e investigar como as percepções apresentadas se alteram ao longo do tempo.

A escolha da rede social utilizada para a coleta de dados também constitui uma limitação do estudo. A coleta através da rede social profissional *LinkedIn* pode ter contribuído para que a pesquisa obtivesse uma amostra com idade entre 19 e 39 anos, tendo em vista a larga utilização das redes sociais pelos jovens. Desta forma, sugere-se que pesquisas futuras utilizem outros meios para coleta de dados, como e-mail, por exemplo, buscando alcançar todas as faixas etárias presentes nas cooperativas.

As escolhas dos construtos também apresentam uma limitação ao estudo. Os construtos foram definidos de acordo com autores da literatura, porém outras definições e divisões existem e podem levar a resultados distintos dos encontrados nessa pesquisa. Sugere-se que pesquisas futuras adotem as definições e os instrumentos de pesquisa de autores

diferentes dos utilizados nessa pesquisa, por exemplo, explorem outros tipos de recompensas, adotem o desempenho no trabalho como um construto multidimensional.

Nesta pesquisa, investigou-se os funcionários do nível operacional de cooperativas das regiões sul e sudeste do Brasil. Logo, o modelo teórico pode ser aplicado a outros contextos, para confirmar as relações propostas. Pesquisas futuras podem optar por estudar segmentos específicos do cooperativismo, buscando identificar se essas relações são distintas entre os ramos do cooperativismo, ou mesmo regiões do Brasil diferentes das investigadas nessa pesquisa. A pesquisa também pode ser replicada em outras empresas sem fins lucrativos, assim como são as cooperativas, a fim de comparar com os resultados aqui obtidos.

Por fim, recomenda-se também que pesquisas futuras apliquem o modelo teórico a funcionários de outro nível hierárquico nas cooperativas, como os gestores de nível médio, buscando confirmar os resultados encontrados. Os resultados encontrados podem divergir ao aplicar a pesquisa a outros níveis hierárquicos, considerando que o comprometimento afetivo, a percepção de justiça, satisfação com as recompensas que recebem e autoavaliação do desempenho podem ser diferentes.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G. D. S., Lima, G. B. D. C., & Veiga, M. R. M. D. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31 (3), 38-52.
- Agustiningsih, H. N., Thoyib, A., Djumilah, H., & Noermijati, N. (2016). The effect of remuneration, job satisfaction and OCB on the employee performance. *Science Journal of Business and Management*, 4(6), 212-222. <http://doi.org/10.11648/j.sjbm.20160406.16>
- Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Khan, M. M., & Saqib, S. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic rewards on employee attitudes; mediating role of perceived organizational support. *Journal of Service Science and Management*, 8(4), 461-470. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2015.84047>
- Andrade, L. S. (2015). *A relação entre satisfação com as recompensas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo no sector da hotelaria em quatro hotéis na região de Lisboa*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2020). Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Cooperativismo. Recuperado em 20 mar. 2021 de <https://www.ocb.org.br/numeros>
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- A'yunnisa, R. N., & Saptoto, R. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57-70. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2015.1055>
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 133-157. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552000000200008>
- Barbosa, S., & Faria, J. (2000). Comprometimento: uma análise crítica sobre a práxis organizacional. *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*, Florianópolis, SC, Brasil.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>

- Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2009). Profit-sharing plans and affective commitment: Does the context matter?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 207-226. <https://doi.org/10.1002/hrm.20276>
- Bayraktar, C. A., Karacay, G., Araci, O., & Calisir, F. (2018). Exploring the relationship between high-involvement human resource practices and affective commitment within non-Western service context. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 9(3), 283-302. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2018.094686>
- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumento*, 30(68), 171-186. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & Almeida, L. B. D. (2016). Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores?. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 216-237. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140083>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4-5), 303-345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryman, A. *Social research methods*. 4th Ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, organizations and society*, 34(3-4), 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.002>
- Camara, P. B. (2006). *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (2ª ed., revista e aumentada). Lisboa: Dom Quixote
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of*

*industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press

- Cappi, M. N., & Araujo, B. F. V. B. D. (2015). Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de sair: Um Estudo entre as Gerações XeY. REAd. *Revista Eletrônica de Administração*, 21, 576-600. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>
- Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 5, pp. 366-385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Caza, A., McCarter, M. W., & Northcraft, G. B. (2015). Performance benefits of reward choice: A procedural justice perspective. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 184-199. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12073>
- Chang, P. C., & Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The international journal of human resource management*, 22(04), 883-901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of management accounting research*, 15(1), 117-143. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.117>
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Christ, M. H., Emett, S. A., Tayler, W. B., & Wood, D. A. (2016). Compensation or feedback: Motivating performance in multidimensional tasks. *Accounting, Organizations and Society*, 50, 27-40. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.03.003>
- Coelho Junior, F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157. <https://doi.org/10.1007/BF02230633>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C., Richardson, R., & Dunn, S. R. (2002). Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(4), 423-439. <https://doi.org/10.1002/hrm.10052>
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00490>.
- De Nez, E., & Beuren, I. M. (2021). Influência Familiar na Concepção dos Sistemas de Recompensas. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 16(1), 1-17. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.31726](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.31726)
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of business ethics*, 119(2), 265-273. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1634-1>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., de Oliveira Souto, S., Omar, A. G., Delgado, H. U., Gonzáles, A. T., & Galáz, M. M. F. (2006). Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. *Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 13-24.
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração-RAUSP*, 41(4), 431-441. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000400007>
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.

<https://doi.org/10.5465/256422>

- Fonseca, C. A. M., & Bastos, A. V. B. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 61-88.
- França, H. D. L. M., Bressa, L., Estivaleta, V. D. F. B., Ramadam, A. O., & Gomes, T. C. (2020). Práticas de gestão de pessoas: uma análise das melhores cooperativas para trabalhar. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 7(13). <https://doi.org/10.5902/2359043239163>
- Franco, M., & Franco, S. (2017). Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 23 (7/8), 364-384. <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2016-0020>.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 102-137. <https://doi.org/10.1111/joop.12039>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gregianin, R., Mazzioni, S., & Politeo, I. (2014). A influência da Participação orçamentária na relação entre a justiça procedimental e o desempenho gerencial em uma cooperativa agroindustrial do sul do Brasil. In *Anais do XVII SemeAd (Seminários em Administração)*.
- Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. P. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Hadžiahmetović, N., & Dinç, M. S. (2017). The mediating role of affective commitment in the organizational rewards–organizational performance relationship. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 105-130. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i3.11454>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.
- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

- Hair Jr., J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hannan, R. L., Krishnan, R., & Newman, A. H. (2008). The effects of disseminating relative performance feedback in tournament and individual performance compensation plans. *The Accounting Review*, 83(4), 893-913. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.4.893>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Horz, V., Accadrolli, M. C., Frare, A. B., & da Cruz, A. P. C. (2022). Implicações da reputação de responsabilidade social corporativa no comprometimento organizacional: o papel mediador da satisfação no trabalho. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 16(1), 115-127. <https://doi.org/10.3232/GCG.2022.V16.N1.06>
- Ismail, A. I., Majid, A. H. A., & Joarder, M. H. R. (2018). Unpacking the 'black box' in the relationship between pay-for-performance, employee benefits and performance. *Journal for Global Business Advancement*, 11(4), 465-490. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2018.10018205>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), 349-410. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)
- Jesus, R. G. de, & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218. <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11226>
- Kaplan, S. (2005). Total rewards in action: Developing a total rewards strategy. *Benefits & Compensation Digest*, 42(8), 32-37.
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. (2020). Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 543-556. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190024>
- Khalid, K. (2020). The Impact of Managerial Support on the Association Between Pay Satisfaction, Continuance and Affective Commitment, and Employee Task Performance. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020914591. <https://doi.org/10.1177/2158244020914591>
- Khan, I., Shahid, M., Nawab, S., & Wali, S. S. (2013). Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: The banking sector of Pakistan. *Academic Research International*, 4(1), 282-291.
- Khaola, P., & Rambe, P. (2020). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: The role of organisational justice and affective commitment.

- Management Research Review*, 44 (3), 381-398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>.
- Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business & Management Research*, 6(1), 37-51.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of applied psychology*, 76(5), 698-707. <http://dx.doi.org/698>. 10.1037/0021-9010.76.5.698
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 365-385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2014). The impact of results control on affective organizational commitment: the mediating effects of perceived procedural justice. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(1), 13-42. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1908294>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.004>
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *The British Accounting Review*, 34(1), 55-78. <https://doi.org/10.1006/bare.2001.0184>
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management accounting research*, 17(2), 171-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>
- Lawler III, E. E. (1982). *The Strategic Design of Reward Systems*. University of Southern California Los Angeles Center for Effective Organizations.
- Lawler III, E. E. (1983). *The Design of Effective Reward Systems*. University of Southern California Los Angeles Center for Effective Organizations.
- Lawler III, E. E. (2000). Pay strategy: New thinking for the new millennium. *Compensation & Benefits Review*, 32(1), 7-12. <https://doi.org/10.1177/088636870003200102>
- Lawler, E. E., Porter, L. W., & Tennenbaum, A. (1968). Managers' attitudes toward interaction episodes. *Journal of Applied Psychology*, 52(6p1), 432-439. <https://doi.org/10.1037/h0026504>
- Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (1971). Define a Política Nacional de Cooperativismo,

institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília. 1971. Recuperado em 27 maio, 2021, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)

- Lemons, M. A., & Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (4), 268-281. <https://doi.org/10.1108/02683940110391517>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Ger-gen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange* (pp. 27-55). New York: Plenum Press
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 3(1), 167-218.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Lourenço, S. M. (2016). Monetary incentives, feedback, and recognition—Complements or substitutes? Evidence from a field experiment in a retail services company. *The Accounting Review*, 91(1), 279-297. <https://doi.org/10.2308/ACCR-51148>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54. <https://doi.org/10.1177/875697280603700405>
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128. <https://doi.org/10.1080/09585190701695267>
- Mallmann, C. (2018). *Sistemas de controle gerencial nas cooperativas de crédito: estudo de casos*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mariano, T. H., & Albino, P. M. B. (2019). Contribuição para aprimorar o desempenho das organizações cooperativas agropecuárias: proposta de um método gerencial. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 6(12), 01-18. <https://doi.org/10.5902/2359043229587>
- Martin-Perez, V., & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in

- the rewards–knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*, 19 (6), 1167-1185. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0114>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mazzioni, S., Politelo, L., & Lavarda, C. E. F. (2015). A Percepção dos Gestores em Relação à Participação Orçamentária, à Justiça Procedimental e ao Desempenho Gerencial. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(2), 136-151. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v9i2.13325](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v9i2.13325)
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637. <https://doi.org/10.2307/256489>
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração contemporânea*, 2, 67-87. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 187-209. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538-551. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2021). Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 15(2), 71-89. <https://dx.doi.org/10.3232/GCG.2021.V15.N2.03>
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 18-35. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>

- Mosquera, P., Soares, M. E., & Oliveira, D. (2020). Do intrinsic rewards matter for real estate agents?. *Journal of European Real Estate Research*, 13 (2), 207-222. <https://doi.org/10.1108/JERER-12-2019-0051>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*. 38 (4), 596-619. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (1), 71-89. <https://doi.org/10.1108/02683941211193866>.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational commitment in Chinese small-and medium-sized enterprises: the role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349-367. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561229>
- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Cooperativismo. Recuperado em 20 mar. 2021 de <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>
- Oliveira, M. J. L. D., Cabral, A. C. D. A., Santos, S. M. D., Pessoa, M. N. M., & Roldan, V. P. S. (2014). Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15, 72-101. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p72-101>
- Oliveira, J. R. D. (2007). *O comprometimento do cooperado com a cooperativa*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.
- Oliveira, A. C. C., da Rocha Torres, T. P., & Pereira, J. R. Justiça e Comprometimento Organizacionais: um Estudo de Caso no Ministério Público Federal em Minas Gerais. In *Anais do XLIV Encontro da ANPAD – EnANPAD 2020*.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–28. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG200160
- Otonde, E. G. (2014). *Employee perception of the relationship between rewards and employee performance at liquid telecom Kenya Ltda* Doctoral dissertation, University of Nairobi.
- Presslee, A., Vance, T. W., & Webb, R. A. (2013). The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *The Accounting Review*, 88(5), 1805-

1831. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1656517>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ramadam, A. O., Malheiros, M. B., da Silva Wegner, R., Silva, C. C., & de Andrade, T. (2021). Revista de Gestão e Organizações Cooperativas (RGC): trajetória e desafios. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 8(15), 01-31. <https://doi.org/10.5902/2359043242839>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 76-97.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 209-241. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>
- Rêgo, M. C. B. (2019). *Desempenho no trabalho, comprometimento, entrenchamento, justiça e suporte organizacional: um estudo multinível*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Effect of Manager's Characteristics on Budget Participation mediated by Perception of Procedural Justice. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 23(2), 256-275. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2020v23n2a7](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2020v23n2a7)
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: ciência e profissão*, 30(1), 4-21. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Richardson, R. J. (1999) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37 (4), 412-425. <https://doi.org/10.1108/00483480810877589>.
- Santos, V. (2010). *Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa*. Dissertação de Mestrado, Universidade Regional de Blumenau,

Blumenau, SC, Brasil.

- Santos, V., Beuren, I. M., & Issifou, M. (2019). Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 22(1), 38-58. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2019v22n1a3](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n1a3).
- Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., Dallabrida, V. R., & Bussler, N. R. C. (2020). Estratégias tecnológicas em tempos de pandemia: impactos e contribuições em cooperativas gaúchas. *Salão do Conhecimento*, 6(6), 1-13.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45 (1), 161-182. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>
- Sholihin, M. (2013). How does procedural fairness affect performance evaluation system satisfaction?(Evidence from a UK police force). *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(3), 231-247. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5445>
- Silva, A. R. Barra da (2019). *O impacto dos sistemas de recompensas da Guarda Nacional Republicana no comprometimento organizacional dos militares*. Dissertação de Mestrado, Academia Militar, Lisboa, Portugal.
- Simon, J., & Coltre, S. M. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(1), 4-23.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20073>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of management journal*, 44(3), 580-590. <https://doi.org/10.5465/3069372>
- Stecca, J. P. (2014). *Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em sociedades cooperativas de crédito*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Stecca, J. P., de Albuquerque, L. G., & Von Ende, M. (2016). As influências da gestão de pessoas no comprometimento. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(4), 721-737. <https://doi.org/10.5902/1983465918587>
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support: The role of organizations and supervisors 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(7), 1470-1493. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02015.x>

- Susiana, S., Yusnaini, Y., Gaol, M. B. L., Ghozali, I., & Fuad, F. (2018). Comprehensive performance measurement system, procedural fairness and managerial performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), 117-125. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS04/ART-12>
- Teles, J., Lunkes, Rogério J., Mendes, Alcindo C. A. (2021). Efeitos interativos dos controles gerenciais, das avaliações cognitivas e reações emocionais no comprometimento afetivo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 15 (3), 271-292. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v15i3.2762>
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tippet, J., & Kluvers, R. (2009). Employee rewards and motivation in non profit organisations: Case study from Australia. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 7-14. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V4N3P7>
- Tornikoski, C. (2011). Fostering expatriate affective commitment: a total reward perspective. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (2), 214-235. <https://doi.org/10.1108/13527601111126030>.
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 18, 290-316. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000200001>
- Uraon, R. S., & Gupta, M. (2020, November). Does psychological climate affect task and contextual performance through affective commitment? Evidence from public sector companies. *Evidence-based HRM*, 9 (3), 258-275. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2019-0089>.
- Vandenbergh, C. (2021). On the Elusive Moderators of Affective Organizational Commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e44, 1–10. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.41>
- Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347. <https://doi.org/10.1080/01973533.2015.1111212>
- Wang, P., Lu, Z., & Sun, J. (2018). Influential effects of intrinsic-extrinsic incentive factors on management performance in new energy enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2), 292-302. <https://doi.org/10.3390/ijerph15020292>
- Wang, Q., Weng, Q., & Jiang, Y. (2020). When does affective organizational commitment lead to job performance?: integration of resource perspective. *Journal of Career Development*, 47(4), 380-393. <https://doi.org/10.1177/0894845318807581>
- Wasiu, B. O., & Adebajo, A. A. (2014). Reward system and employees performance in lagos state (a study of selected public secondary schools). Kuwait Chapter of the Arabian

*Journal of Business and Management Review*, 3(8), 14-23.  
<https://doi.org/10.12816/0018303>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.

Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16 (1), 28-43.  
<https://doi.org/10.1108/13527600910930022>.

Wu, P. C., & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of management*, 35(5), 1228-1247.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308331097>

Young, G. J., Beckman, H., & Baker, E. (2012). Financial incentives, professional values and performance: A study of pay-for-performance in a professional organization. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 964-983. <https://doi.org/10.1002/job.1770>

## **APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido**

### **Sistemas de recompensas e desempenho no trabalho: efeitos da justiça procedimental e do comprometimento afetivo**

Prezado (a),

Meu nome é Maiara Sardá Silva, sou aluna do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado sob orientação do Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes. O estudo busca analisar o efeito dos sistemas de recompensas no desempenho no trabalho em cooperativas brasileiras, considerando os efeitos do comprometimento afetivo e da justiça procedimental.

Venho solicitar, por gentileza, sua valiosa colaboração para responder esse questionário e contribuir com a construção de conhecimento sobre o tema. As respostas devem exprimir sua percepção sobre a realidade. Não existe resposta certa ou errada.

Ressaltamos que a pesquisa será conduzida por procedimentos éticos, assegurando anonimato do participante. Os dados serão utilizados de forma agregada, com finalidade acadêmica.

Contamos com a sua colaboração! Desde já, o nosso muito obrigado!

Atenciosamente,

Maiara Sardá Silva  
Mestranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
E-mail: maiarasardasilva@gmail.com

Alcindo Cipriano Argolo Mendes  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC  
E-mail: alcindo.ufsc@gmail.com

## APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Dados

### SISTEMA DE RECOMPENSAS (SR)

Instrumento extraído e adaptado de Malhotra *et al.* (2007)

Indique seu grau de concordância com cada uma das assertivas abaixo sobre as recompensas extrínsecas (organizacionais e sociais) e recompensas intrínsecas fornecidas por sua organização, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

### RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS (RE)

#### RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS ORGANIZACIONAIS (REO)

##### Condição de trabalho (CT)

CT1. As condições de trabalho são adequadas para a realização de um bom trabalho.

CT2. Estou satisfeito com as condições de trabalho no meu local de trabalho.

##### Satisfação com Pagamento (SP)

SP1. Estou satisfeito com o valor que recebo pelo trabalho que realizo.

SP2. Estou satisfeito com meu salário, considerando outras organizações que conheço.

SP3. Sinto que sou pago de forma justa, considerando o trabalho que faço.

##### Satisfação com Benefícios (SB)

SB1. Estou satisfeito com o pacote de benefícios adicionais.

SB2. O pacote de benefícios adicionais é tão bom quanto o oferecido por outras organizações.

##### Oportunidades Promocionais (OP)

OP1. Acho que a política de promoção é boa.

OP2. Há oportunidades suficientes para progredir no meu trabalho.

#### RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS SOCIAIS (RES)

##### Suporte do Supervisor (SS)

SS1. Meu superior é acessível.

SS2. Meu superior ajuda a tornar meu trabalho mais agradável.

SS3. Meu superior trata todos os trabalhadores com igualdade.

SS4. Estou satisfeito com a competência técnica do meu superior.

SS5. Estou satisfeito com a capacidade do meu superior de me liderar.

SS6. Estou satisfeito com a maneira como meu superior me ajuda a atingir meus objetivos.

##### Suporte de equipe (SE)

SE1. Meus colegas de trabalho são úteis para eu realizar meu trabalho.

SE2. Estou satisfeito com a atitude de apoio dos meus colegas de trabalho.

SE3. Todos contribuem para o esforço da equipe no atendimento aos clientes internos e externos.

SE4. Meus colegas de trabalho e eu cooperamos com mais frequência do que competimos.

#### RECOMPENSAS INTRÍNSECAS (RI)

##### Clareza do papel (CP)

CP1. Existem metas / objetivos planejados claros para o meu trabalho.

CP2. Eu sei exatamente o que se espera de mim no meu trabalho.

CP3. Eu sei como meu desempenho será avaliado.

CP4. Tenho certeza do nível de autoridade que possuo.

CP5. Eu sei quais são minhas responsabilidades.

##### Variedade de habilidades (VH)

**VH1.** O trabalho exige que eu use uma série de habilidades complexas.

**VH2.** O trabalho não é simples.

#### **Autonomia (AT)**

**AT1.** Tenho permissão para usar a iniciativa pessoal na execução do meu trabalho.

**AT2.** Tenho oportunidade de liberdade na maneira como faço o trabalho.

**AT3.** Tenho liberdade para fazer o que quiser em meu trabalho para satisfazer os clientes internos e externos.

#### **Feedback (FB)**

**FB1.** O Superior me dá feedback sobre o meu desempenho no trabalho.

**FB2.** Sou elogiado por meu superior por prestar um bom serviço aos clientes internos e externos.

**FB3.** Recebo o reconhecimento do superior por prestar um bom serviço.

#### **Treinamento (TR)**

**TR1.** Recebo treinamento inicial antes de entrar em contato com os clientes internos e externos.

**TR2.** Recebo treinamento contínuo para prestar um bom serviço.

**TR3.** Recebo treinamento regular para me manter atualizado para um bom serviço

#### **Participação (PT)**

**PT1.** Posso influenciar as decisões de meu superior em relação a coisas em meu trabalho.

**PT2.** Meu superior pergunta minha opinião quando surge um problema.

**PT3.** Acho que é fácil transmitir ideias de melhoria de trabalho para meu superior.

### **JUSTIÇA PROCEDIMENTAL (JP)**

Instrumento extraído e adaptado de Colquitt (2001)

Os itens a seguir referem-se aos procedimentos usados para a tomada de decisões em sua organização. Indique até que ponto, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 = em pequena extensão e 5 = em grande extensão.

**JP1.** Você consegue expressar suas opiniões e sentimentos durante os procedimentos utilizados nas tomadas de decisões em sua organização?

**JP2.** Você tem influência sobre as decisões alcançadas por esses procedimentos?

**JP3.** Esses procedimentos são aplicados de forma consistente?

**JP4.** Esses procedimentos são isentos de preconceitos?

**JP5.** Esses procedimentos são baseados em informações precisas?

**JP6.** Você consegue contestar dos resultados obtidos com esses procedimentos?

**JP7.** Esses procedimentos respeitam os padrões éticos e morais?

### **COMPROMETIMENTO AFETIVO (CA)**

Instrumento extraído e adaptado de Meyer e Allen (1993)

Indique seu grau de concordância com cada uma das assertivas abaixo sobre seu comprometimento afetivo com a organização, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

**CA1.** Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.

**CA2.** Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.

**CA3.** Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.

**CA4.** Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.

**CA5.** Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.

**CA6.** Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

### **DESEMPENHO NO TRABALHO (DT)**

Instrumento adaptado de Groen *et al.* (2017). O instrumento foi desenvolvido com base nas assertivas utilizadas por Williams e Anderson (1991).

Indique seu grau de concordância com cada uma das assertivas abaixo sobre seu desempenho no trabalho, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

**DT1.** Sempre executo todas as funções essenciais

**DT2.** Sempre cumpro todas as responsabilidades exigidas pelo meu trabalho

**DT3.** Sempre atendo a todos os requisitos formais de desempenho requeridos pelo trabalho

**DT4.** Sempre cumpro todas as funções especificadas em minha descrição de trabalho

**DT5.** Nunca negligencio aspectos do trabalho que sou obrigado a realizar

### **CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

#### **Faixa Etária do Respondente**

Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

#### **Assinale a alternativa que corresponde ao seu gênero:**

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

#### **Tempo de atuação na organização**

Há quanto tempo você trabalha nessa organização? \_\_\_\_\_

#### **Cargo do Respondente**

Qual o cargo/função que você ocupa na organização em que trabalha? \_\_\_\_\_

#### **Assinale a alternativa que corresponde ao nível de escolaridade mais alto que você completou:**

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Graduação

Especialização e/ou MBA

Mestrado

Doutorado

### **CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

#### **Indique o Ramo da cooperativa em que você atua:**

Agropecuário

Crédito

Transporte

Trabalho, Produção de Bens e Serviços

Saúde

Consumo

Infraestrutura

**Indique a Região do País onde a cooperativa em que você atua concentra a maior parte de suas atividades:**

- Região Sul
- Região Sudeste
- Região Centro-Oeste
- Região Nordeste
- Região Norte

**Informe sobre a vinculação da cooperativa em que você atua a uma Cooperativa Central:**

- Existe vinculação da cooperativa em que atuo a uma cooperativa central
- Não existe vinculação da cooperativa em que atuo a uma cooperativa central

**Informe o mercado de atuação da cooperativa em que você exerce suas atividades:**

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

#### **AGRADECIMENTO/AUTORIZAÇÃO**

Agradecemos sua colaboração, que é essencial para elaboração deste estudo. Favor responder as perguntas seguintes:

**Você tem interesse em receber o resultado da pesquisa?**

- Sim
- Não

**Se a resposta anterior for sim, para qual endereço de e-mail deve ser enviado o resultado da pesquisa?**

**Eu aceito e permito que estes dados sejam utilizados para elaboração e divulgação de dissertação de mestrado e artigos científicos, ficando assegurado meu anonimato.**

- Sim
- Não

**Agradecemos a sua colaboração!**

## APÊNDICE C – Cargas Fatoriais

### a) Construtos de Primeira Ordem

Recompensas Extrínsecas		Recompensas Intrínsecas	
Assertivas	Carga Fatoriais	Assertivas	Carga Fatoriais
CT1	0,923	CP1	0,751
CT2	0,945	CP2	0,835
SP1	0,951	CP3	0,825
SP2	0,940	CP4	0,714
SP3	0,950	CP5	0,621
SB1	0,929	VH1	0,931
SB2	0,940	VH2	0,880
OP1	0,933	AT1	0,887
OP2	0,936	AT2	0,890
SS1	0,871	AT3	0,786
SS2	0,934	FB1	0,907
SS3	0,796	FB2	0,918
SS4	0,838	FB3	0,940
SS5	0,935	TR1	0,921
SS6	0,922	TR2	0,962
SE1	0,878	TR3	0,955
SE2	0,898	PT1	0,922
SE3	0,859	PT2	0,904
SE4	0,821	PT3	0,924

Justiça Procedimental		Comprometimento Afetivo	
Assertivas	Carga Fatoriais	Assertivas	Carga Fatoriais
JP1	0,823	CA1	0,894
JP2	0,806	CA2	0,788
JP3	0,859	CA6	0,854
JP4	0,751		
JP5	0,887		
JP6	0,860		
JP7	0,702		
Desempenho no Trabalho			
Assertivas	Cargas Fatoriais		
DT1	0,784		
DT2	0,809		
DT3	0,834		
DT4	0,813		
DT5	0,642		

### b) Construtos de Segunda Ordem

Recompensas Extrínsecas		Recompensas Intrínsecas	
Construtos	Cargas Fatoriais	Construtos	Cargas Fatoriais
CT	0,654	CP	0,809
SP	0,774	VH	0,401
SB	0,507	AT	0,773
OP	0,781	FB	0,822
SS	0,863	TR	0,787
SE	0,636	PT	0,834