

Avaliando o feito moderador e mediador do comprometimento afetivo e da justiça procedimental na relação entre sistemas de recompensas e desempenho no trabalho

Maiara Sardá Silva

<https://orcid.org/0000-0002-4650-8809>

Alcindo Cipriano Argolo Mendes

<https://orcid.org/0000-0002-1999-7117>

Ilse Maria Beuren

<https://orcid.org/0000-0003-4007-6408>

Rogério João Lunkes

<https://orcid.org/0000-0003-4232-5746>

Silvana Dalmutt Kruger

<https://orcid.org/0000-0002-3353-4100>

Resumo

Objetivo: Este artigo analisa o efeito dos sistemas de recompensas no desempenho no trabalho, mediado pelo comprometimento afetivo, considerando o possível efeito moderador da justiça procedimental na relação entre os sistemas de recompensas e o comprometimento afetivo.

Método: Uma *survey* foi realizada com funcionários de cooperativas das regiões Sul e Sudeste do Brasil. Para a análise das 146 respostas válidas, utilizou-se a modelagem de equações estruturais.

Resultados: Os resultados confirmaram efeito direto das recompensas intrínsecas no desempenho no trabalho e das recompensas extrínsecas no comprometimento afetivo. O comprometimento afetivo não medeia a relação entre as recompensas e o desempenho no trabalho. A análise complementar indicou que as recompensas intrínsecas influenciam o comprometimento afetivo dos funcionários com menos de 30 anos, com graduação completa, do gênero feminino e de cooperativas de saúde. A percepção de justiça procedimental do gênero feminino e dos respondentes de cooperativas de saúde modera o efeito das recompensas intrínsecas no comprometimento afetivo. Nas cooperativas de crédito, o comprometimento afetivo dos funcionários influencia o desempenho no trabalho.

Contribuições: O estudo contribui com a literatura e a prática gerencial ao explorar os efeitos dos diferentes tipos de recompensas no comportamento e desempenho dos funcionários e revelar que a percepção de justiça procedimental de determinados grupos de funcionários fortalece o comprometimento afetivo.

Palavras-chave: Recompensas extrínsecas; Recompensas intrínsecas; Comprometimento afetivo; Justiça procedimental; Desempenho no trabalho.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Recebido em 23/3/2022. Pedido de Revisão em 10/6/2022. Resubmetido em 7/7/2022. Aceito em 7/7/2022 por Dr. Anderson Braga de Aguiar (Editor associado) e por Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima (Editor). Publicado em XX/XX/XXXX. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

As relações entre os funcionários e as organizações têm se modificado ao longo dos anos e a exigência por um desempenho individual superior é cada vez maior (Rêgo, 2019). 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), que é primordial para melhorar o desempenho das organizações (Campbell & Wiernik, 2015). As recompensas possuem papel importante no desempenho no trabalho (Wang, Lu & Sun, 2018) e constituem-se no principal meio utilizado pelas organizações para levar o funcionário a atuar na direção desejada (Bonner & Sprinkle, 2002; Lawler, 2000).

Os sistemas de recompensas são compostos por recompensas extrínsecas, que resultam de fatores externos ao trabalho, como salário, bônus e apoio dos supervisores; e intrínsecas, que são inerentes ao trabalho, como autonomia, reconhecimento e *feedback* (Malhotra, Budhwar & Prowse, 2007). Apesar da ênfase maior na literatura para os efeitos das recompensas extrínsecas (Ittner & Larcker, 2001), as recompensas intrínsecas também são importantes por aguçarem no funcionário o sentimento de apoio psicológico e autorrealização (Wang *et al.*, 2018). Para aumentar o desempenho dos funcionários, as organizações devem projetar e implementar recompensas diversas (Khan, Shahid, Nawab & Wali, 2013).

As pesquisas que tratam dos sistemas de recompensas e o desempenho dos funcionários no trabalho apresentam entendimentos distintos (Santos, Beuren & Issifou, 2019). Algumas pesquisas, como Santos *et al.* (2019), identificaram uma relação direta e positiva entre as variáveis, outras encontraram uma relação direta e negativa (Agustiningsih Thoyib, Djumilah & Noermijati, 2016), alguns resultados ainda apontam para uma relação indireta, mediada por outras variáveis, como o comprometimento afetivo (Khalid, 2020). Além disso, Garbers e Konradt (2014) identificaram que a relação entre as recompensas e o desempenho no trabalho pode ser alterada por variáveis, como, por exemplo, o ambiente de trabalho. Logo, verifica-se que mais pesquisas são necessárias para investigar essa relação (Groen, Wouters & Wilderom, 2017; Bonner & Sprinkle, 2002). Ressalta-se a importância de continuar investigando os impactos das recompensas monetárias no comportamento dos funcionários e de outros tipos de recompensas, como as promoções, no desempenho (Van der Hauwaert & Bruggeman, 2015).

As recompensas também podem interferir no comprometimento afetivo dos funcionários com as organizações, atuando na relação de troca entre eles (Malhotra *et al.*, 2007; Vandenberghe, 2021). O comprometimento afetivo é o apego afetivo que os funcionários têm com a organização, sentem-se emocionalmente ligados a ela, se identificam e se envolvem com seus objetivos (Meyer & Allen, 1993). O comprometimento afetivo é a dimensão do comprometimento mais desejada pela gestão e espera-se que tenha influência mais forte no desempenho no trabalho (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). O comprometimento afetivo é relevante na explicação de atitudes e comportamentos dos funcionários (Langevin & Mendoza, 2014).

Pesquisas que envolvem os sistemas de recompensas e o comprometimento afetivo também apresentam resultados mistos quanto aos efeitos dos diferentes tipos de recompensas. O estudo de Newman e Sheikh (2012) atribui maior influência às recompensas extrínsecas, já o estudo de Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) argumenta que as recompensas intrínsecas são mais influentes. Há ainda estudos que apontam que tanto as recompensas extrínsecas quanto as recompensas intrínsecas têm importância e impactam o comprometimento afetivo (Williamson, Burnett & Bartol, 2009; Hadžiahmetović & Dinç, 2017; Malhotra *et al.*, 2007). Desta forma, observa-se uma lacuna para a realização de novas pesquisas.

O comprometimento afetivo pode ser influenciado pela percepção de justiça dos funcionários (Simon & Coltre, 2012). Ao perceberem justiça nas recompensas oferecidas, os funcionários demonstrarão atitudes positivas em relação às organizações em que atuam (Nazir, Shafi, Qun, Nazir & Tran, 2016). A justiça dos procedimentos utilizados na tomada de decisões, conhecida como justiça procedimental, é reconhecida por apresentar efeitos positivos nos comportamentos e nas atitudes dos funcionários em relação à organização como um todo (Lau & Lim, 2002; McFarlin & Sweeney, 1992), como o comprometimento afetivo (Langevin & Mendoza, 2014).

As conexões entre alguns dos elementos apresentados permitem presumir que o contexto organizacional e o modo como as decisões são tomadas refletem nas percepções de justiça procedimental. Quanto maior a participação do funcionário nos assuntos organizacionais, mais forte tende a ser 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, com sistemas de recompensas considerados justos, contribui para a melhoria do desempenho e o fortalecimento do comprometimento afetivo (Uraon & Gupta, 2020).

Assim, considerando que as pesquisas que envolvem os construtos dessa pesquisa apresentam resultados mistos e que a justiça procedimental geralmente é considerada em pesquisas anteriores como variável consequente ou antecedente nos modelos em que aparece, tem-se a seguinte questão norteadora desta pesquisa: **Qual o efeito dos sistemas de recompensas no desempenho no trabalho, mediado pelo comprometimento afetivo, considerando o possível efeito moderador da justiça procedimental na relação entre os sistemas de recompensas e o comprometimento afetivo?** O objetivo desta pesquisa é analisar o efeito dos sistemas de recompensas no desempenho no trabalho mediado pelo comprometimento afetivo, considerando o possível efeito moderador da justiça procedimental na relação entre os sistemas de recompensas e o comprometimento afetivo. Sob o argumento de que a configuração de gestão da organização pode influenciar a percepção da justiça procedimental e o comprometimento afetivo dos funcionários, uma *survey* foi realizada em organizações cooperativas.

Os estudos brasileiros sobre comprometimento afetivo se restringiram a segmentos específicos da economia (Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques, 2003). No entanto, a literatura abre espaço para investigações em organizações distintas das tradicionalmente estudadas (Stecca, 2014). Assim, propõe-se investigar as organizações cooperativas, regidas por princípios como a gestão democrática e a autonomia (OCB, 2020), que guiam o comportamento e determinam a rotina na organização (Mallmann, 2018). Nessas organizações, os valores humanos são bastante disseminados, o foco são as pessoas, a tomada de decisão é compartilhada com o grupo e as necessidades dos cooperados são importantes (Stecca, 2014). O comprometimento afetivo é impactado pela cultura, valores e estratégias organizacionais, por esse motivo, as cooperativas foram o “pano de fundo” das análises (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, são organizações que não se enquadram como capitalistas ou socialistas. Logo, torna-se interessante investigar essas organizações.

Esta pesquisa contribui com a literatura ao investigar diferentes tipos de recompensas e seus efeitos no comportamento e desempenho no trabalho dos funcionários de cooperativas. O desenho de um sistema de recompensas é um desafio para as organizações no gerenciamento de seus funcionários, tendo em vista que deve ser gerido de forma integrada e alinhado aos objetivos organizacionais (Câmara, 2006). Além disso, contribui ao explorar os antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo e as variáveis que influenciam essas relações em organizações distintas das tradicionais.

Os achados da pesquisa contribuem com a literatura contábil, pois demonstram que as recompensas intrínsecas impactam diretamente o desempenho no trabalho. As pesquisas na área contábil concentram-se em incentivos monetários para alinhar o interesse das organizações e funcionários (Lourenço, 2016).

O estudo também se conecta com estudos anteriores ao cumprir a sugestão de alguns autores, como Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003), que indicam a necessidade de que o comprometimento seja 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. Além disso, contribui para o avanço da área, pois não foram encontradas pesquisas que analisaram as interações propostas nessa pesquisa para os quatro construtos em estudo.

No aspecto prático, permite que as organizações conheçam o impacto de diferentes tipos de recompensas e implementem sistemas que incentivem sua força de trabalho (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). Contribui também para que conheçam como os procedimentos utilizados na tomada de decisão são percebidos e sejam revistos para aumentar a percepção de justiça dos funcionários. O estudo também é importante aos profissionais da área contábil que precisam conhecer os efeitos de diferentes tipos de recompensas já que, geralmente, atuam no projeto dos sistemas de recompensas (Lourenço, 2016). De forma geral, os resultados da pesquisa elucidam que o desempenho dos indivíduos depende sobremaneira das políticas organizacionais e das práticas utilizadas pela organização (Ismail, Majid & Joarder, 2018).

2. Fundamentação Teórica

2.1 Sistemas de recompensas e desempenho no trabalho

O desempenho no trabalho é considerado um dos principais fatores que geram valor para o indivíduo e as organizações e, por isso, é considerado relevante na gestão das organizações e no campo acadêmico (Sonntag & Frese, 2002; Bendasolli, 2017). 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 (Sonntag & Frese, 2002). Entender como incentivar os funcionários de modo que apresentem o desempenho desejado figura como um desafio na pesquisa organizacional (Garbers & Konradt, 2014).

Os sistemas de recompensas são instrumentos utilizados com o intuito de aumentar o desempenho dos funcionários (Lawler, 1983; Meyer *et al.*, 2002). A percepção do funcionário sobre como é recompensado pode afetar suas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho (Khalid, 2020), como motivá-lo a despendar maior esforço e, conseqüentemente, apresentar desempenho superior (Bonner & Sprinkle, 2002; Kuvaas, 2006).

Os sistemas de recompensas são formados por recompensas extrínsecas e intrínsecas (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). As recompensas extrínsecas resultam de fatores externos ao trabalho em si (Câmara, 2006), por exemplo, salários, promoções, benefícios, suporte dos supervisores e colegas (Malhotra *et al.*, 2007). Já recompensas intrínsecas são resultantes do conteúdo do trabalho em si, ou seja, são inerentes à atividade desenvolvida (Camara, 2006), por exemplo, autonomia, *feedback*, clareza de papel (Malhotra *et al.*, 2007).

Entender os tipos de recompensas mais eficientes para o desempenho implica projetar sistemas de recompensas mais eficazes (Chiang & Birtch, 2012). As recompensas possuem efeitos diversos no desempenho no trabalho quando aplicadas a funcionários de diferentes níveis e contextos distintos (Stajkovic & Luthans, 2001). As recompensas extrínsecas permitem que as organizações recompensem o desempenho do funcionário para manter seus resultados, enquanto as recompensas intrínsecas levam ao sentimento de apoio psicológico, satisfazendo a necessidade de sucesso e autorrealização (Wang *et al.*, 2018). Ambos os tipos de recompensas auxiliam as organizações a obter maior desempenho dos funcionários.

Wang *et al.* (2018) demonstraram que, nas empresas de energia da China, ambos os tipos de recompensas impactam o desempenho, mas as recompensas intrínsecas apresentaram um papel mais importante. Tippet e Kluvers (2009) identificaram que, em empresas sem fins lucrativos, as recompensas intrínsecas também possuem papel mais importante. Já Stajkovic e Luthans (2001) identificaram que o dinheiro tem maior valor instrumental, levando a um esforço extra dos funcionários de manufaturas, que o reconhecimento social tem um efeito relevante, pois é indicativo de recompensas futuras, e que o *feedback* apresenta o efeito mais fraco, por não ser um reconhecimento formal explícito. Chiang e Birtch (2012) também identificaram que o salário-base, incentivos individuais e em equipe e outras recompensas em dinheiro possuem maior impacto sobre o desempenho. Apesar dos resultados não congruentes destas pesquisas, conjectura-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.

2.2 Sistemas de recompensas e comprometimento afetivo

As recompensas também podem influenciar o comprometimento afetivo do funcionário com a organização (Lawler, 1983; Meyer *et al.*, 2002). Quando as organizações atendem às expectativas dos funcionários em relação às suas necessidades, esses tendem a oferecer maior comprometimento com a organização (Blau, 1964). 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) e materializando a congruência e integração entre as metas organizacionais e os objetivos dos indivíduos (Teles, Lunkes & Mendes, 2021).

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, Steers & Porter, 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 (Vandenberghe, 2021).

As organizações podem aumentar o comprometimento afetivo dos funcionários gerenciando as recompensas que fornecem (Williamson *et al.*, 2009). No entanto, não há consenso sobre qual tipo de recompensa possui impacto mais forte com o comprometimento afetivo (Newman & Sheik, 2012). Duas vertentes são estudadas na literatura: uma indica que as recompensas extrínsecas são mais importantes, devido ao controle direto da organização sobre essas, e outra defende as recompensas intrínsecas, uma vez que podem ser utilizadas enquanto fator de apoio (Malhotra *et al.*, 2007).

Na pesquisa de Martin-Perez e Martin-Cruz (2015), realizada em uma empresa sem fins lucrativos, os funcionários atribuíram maior valor às recompensas intrínsecas, levando a maior lealdade dos funcionários para continuar na organização. Malhotra *et al.* (2007) também identificaram que, em *call centers* do Reino Unido, as recompensas intrínsecas são determinantes mais significativos. Para Newman e Sheikh (2012), apenas as recompensas extrínsecas tiveram efeito sobre o comprometimento afetivo, enquanto para Williamson *et al.* (2009) e Hadžiahmetović e Dinç (2017) ambos os tipos de recompensas fazem com que os funcionários sejam afetivamente mais comprometidos. Assim, presume-se que:

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

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

2.3 Efeito moderador da justiça procedimental na relação entre sistemas de recompensas e comprometimento afetivo

Estratégias voltadas à realização de trabalho em equipe, compartilhamento de valores organizacionais e acesso às informações podem levar a sentimentos de afeto do funcionário (Stecca *et al.*, 2016). A relação do comprometimento afetivo com as recompensas intrínsecas e extrínsecas depende de variáveis contextuais, organizacionais e relacionadas ao indivíduo (Vandenberghe, 2021). A maneira como a relação entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes pode ser alterada carece de investigações. Pouca atenção foi dada à influência de variáveis moderadoras situacionais e pessoais que podem influenciar a força dessa relação (Cohen & Gattiker, 1994; Vandenberghe, 2021).

Cohen e Gattiker (1994) propuseram que a relação entre o comprometimento afetivo e seus antecedentes pode ser alterada por fatores situacionais e pessoais e identificaram que a relação entre a recompensa e o comprometimento afetivo é maior no setor privado do que no público. Posteriormente, estudos como os de Newman e Sheikh (2012b) também observaram que o comprometimento afetivo varia de acordo com valores individuais de funcionários.

Vandenberghe (2021) identificou 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, as habilidades dos funcionários e variáveis culturais. De forma geral, observou-se que essas relações são mais fortes quando a organização oferece oportunidade para que o funcionário participe na tomada de decisão.

A maior participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão leva a uma maior percepção da justiça procedimental da organização (Mazzioni *et al.*, 2015). 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 por meio 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, isso levaria a considerar os procedimentos mais justos (Thibault & Walker, 1975).

Quando os funcionários sentem que estão em um ambiente justo, tendem a apegar-se emocionalmente à organização e despendem esforços para desempenhar melhor o seu trabalho (Sharma & Dhar, 2016). As percepções de justiça são, geralmente, investigadas como consequentes do comprometimento afetivo ou como variável mediadora (Jesus & Rowe, 2015; Wu & Chaturvedi, 2009). Não foram identificados estudos que investigaram seu papel como variável que pode alterar a força da relação entre as recompensas e o comprometimento afetivo. Assim, 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.

2.4 Comprometimento afetivo e desempenho no trabalho

O crescimento no nível de comprometimento tende a influenciar o desempenho dos funcionários (Medeiros *et al.*, 2003; Sotomayor, 2007). O desejo de pertencer à organização e o vínculo psicológico levam à maior probabilidade de que os indivíduos se esforcem para um melhor desempenho e colaborem com os objetivos organizacionais (Chang & Chen, 2011). Os funcionários que afetivamente comprometidos trabalham mais em prol do alcance dos objetivos organizacionais, apresentam melhor desempenho em suas tarefas e maior entusiasmo para retribuir à organização com comportamentos voluntários (Wang, Weng & Jiang, 2020). Estudos empíricos apontam associação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho individual no trabalho (Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002).

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 demonstrou que o comprometimento afetivo influencia o desempenho dos funcionários da equipe de enfermagem de instituições públicas de saúde da Índia, que mesmo em condições adversas o vínculo afetivo fez com que obtivessem melhor desempenho.

Kim (2014) identificou que 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) identificaram que sistemas de trabalho de alto desempenho, que incluem treinamento e outras recompensas, afetam diretamente o desempenho no trabalho em salões de beleza e indiretamente por meio do comprometimento afetivo. A relação entre o comprometimento afetivo e o desempenho dos funcionários foi positiva e significativa, após inserir variáveis de controle como idade e tempo de empresa.

Fonseca e Bastos (2003) observaram que funcionários de agências bancárias afetivamente comprometidos apresentam desempenho superior. Uraon e Gupta (2020) constataram que os funcionários com alto grau de comprometimento afetivo, no setor público da Índia, demonstram maiores esforços e melhoram o desempenho em suas tarefas e em comportamentos voluntários para a organização. Franco e Franco (2017) identificaram que o comprometimento afetivo está associado a todas as dimensões de desempenho dos funcionários de pequenas e médias empresas de Portugal. Nesse sentido, propõe-se que:

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

2.5 O comprometimento afetivo na relação entre sistema de recompensas e desempenho no trabalho

Quando as organizações satisfazem as necessidades socioemocionais dos funcionários, por exemplo, com recompensas, eles percebem que a empresa os reconhece e desempenham melhor suas atividades, como uma relação de troca (Khalid, 2020). Além disso, essa percepção de que a empresa reconhece seu valor por meio de maior envolvimento na tomada de decisões, treinamentos, salários e outros benefícios levarão o funcionário a se vincular emocionalmente à organização (Meyer & Smith, 2001).

O comprometimento afetivo é reconhecido tanto na literatura teórica (Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002) como na empírica (Chang & Chen, 2011; Fonseca & Bastos, 2003; Kim, 2014; Sharma & Dhar, 2016; Uraon & Gupta, 2020) por impactar positivamente o desempenho do funcionário no trabalho. Estudos recentes propõem que o comprometimento afetivo medeia a relação entre os sistemas de recompensas e o desempenho no trabalho.

Khalid (2020) identificou o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre satisfação com o pagamento e desempenho de professores de instituições de ensino superior da Arábia Saudita. Verifica-se que o desempenho do funcionário no trabalho é melhorado por meio do seu comprometimento com a organização e que as recompensas podem estimular essa atitude (Newman & Sheikh, 2012). Dessa forma, propõe-se que:

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.

Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa com as hipóteses formuladas a partir do suporte teórico e empírico de estudos anteriores. No modelo teórico, ainda foram inseridas, em linha com Chang e Chen (2011) e Meyer *et al.* (2002), as variáveis de controle idade, gênero, nível de escolaridade, tempo na empresa e ramo de atuação da cooperativa.

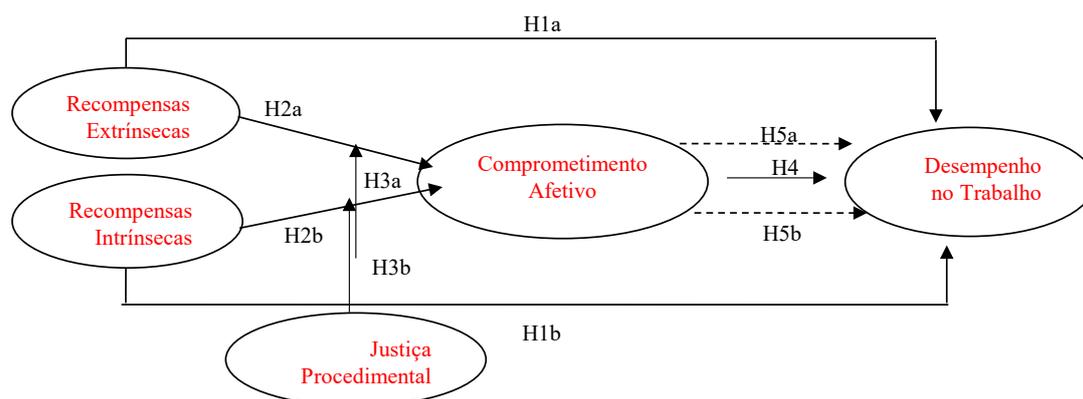


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Nota: as linhas pontilhadas indicam efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre as recompensas e o desempenho no trabalho.

Fonte: elaboração própria.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Coleta de dados

Um estudo descritivo com abordagem quantitativa foi realizado a partir de uma pesquisa de levantamento ou *survey* com funcionários de nível operacional de cooperativas das regiões Sul e Sudeste do Brasil, listadas no Sistema da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). A partir dos dados das cooperativas obtidos nos *sites* das unidades estaduais da OCB, que disponibilizam dados como nome, endereço e contato das cooperativas sediadas em seus estados, foram buscados os nomes das cooperativas na rede profissional LinkedIn e foram selecionados aleatoriamente funcionários do nível operacional (auxiliares, técnicos, assistentes, analistas) que exercem suas atividades nas cooperativas.

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.

Foram encaminhados 1.315 convites de conexão aos profissionais identificados, no período de dezembro de 2021 a janeiro de 2022. Aos 554 (42,13%) funcionários que aceitaram o convite de conexão, foi enviado o *link* do questionário no *Google Forms*. A coleta de dados resultou em 146 respostas válidas, superior ao tamanho mínimo necessário da amostra de 119 respostas calculada pelo *software G*Power 3.1.9.4* (Faul, Erdfelder, Buschner & Lang, 2009).

Quanto ao perfil da amostra, mais da metade dos respondentes (54,1%) concentra-se na faixa etária de 19 a 29 anos, 56,2% identificaram-se como sendo do gênero feminino e 58,9% da amostra exerce suas funções nas cooperativas há, no máximo, 4 anos. Cerca de 51,4% da amostra ocupa cargos de analistas e 28,8% de assistentes nas diversas áreas da organização. Quanto à escolaridade, 44,5% dos respondentes concluíram a graduação, 45,2% concluíram uma especialização ou um MBA e apenas 1,4% o mestrado.

Quanto às características das cooperativas, a maior parte delas pertence aos ramos agropecuário (34,2%), crédito (28,8%) e saúde (28,1%); 65,8% das cooperativas estão localizadas na região Sul e 34,2% na região Sudeste. Além disso, 62,3% das cooperativas estão vinculadas a uma cooperativa central. Identificou-se também que 67,8% das cooperativas da amostra possuem até 10.000 cooperados e apenas 9,9% possuem mais de 50.000 cooperados. Quanto ao mercado de atuação, 39,9% das cooperativas da amostra atuam no mercado nacional, 39,0% no mercado regional e 14,4% no mercado internacional.

3.2 Construtos da pesquisa

O questionário foi elaborado com base em instrumentos traduzidos e adaptados de estudos progressos. Os construtos da pesquisa são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1
Construtos da pesquisa

Construto	Dimensão	Definição	Autores
Sistema de recompensas	Recompensas extrínsecas	São recompensas ligadas a fatores não relacionados ao trabalho.	Malhotra et al. (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) Groen et al. (2017)

Fonte: elaboração própria com base na literatura.

Para aferir os construtos foram utilizadas escalas *Likert* de cinco pontos, com semântica adaptada a cada construto. Para sistemas de recompensas, utilizou-se o questionário adaptado de Malhotra *et al.* (2007) com 38 assertivas e a escala original do estudo variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para a justiça procedimental, utilizou-se o instrumento adaptado de Colquitt (2001), com 7 assertivas e a escala variando de 1 (em pequena extensão) e 5 (em grande extensão). Esse instrumento já foi validado no Brasil por pesquisas que envolveram as percepções de justiça e comprometimento (Ferreira, Assmar, Souto, Delgado, Gonzáles & Galáz, 2006).

O comprometimento afetivo foi mensurado pelo instrumento de Meyer e Allen (1993) com 6 assertivas e a escala original de sete pontos foi adaptada para a escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O instrumento foi validado no Brasil por pesquisas como a realizada por Medeiros e Enders (1998). O desempenho no trabalho foi mensurado pelo instrumento adaptado de Groen *et al.* (2017), que é uma abreviação do instrumento de Williams e Anderson (1991), com 5 assertivas. A escala abreviada de Groen *et al.* (2017) não foi utilizada em estudos brasileiros, porém o instrumento de Williams e Anderson (1991) já foi validado no contexto de cooperativas brasileiras por estudos como Beuren, Altoe e Dal Vesco (2015). No presente estudo, o instrumento foi adaptado para que refletisse a autoavaliação, sendo que a escala original de sete pontos foi adaptada para a escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Foi realizado um pré-teste do instrumento de pesquisa com funcionários do cargo de analista que fazem parte do quadro de cooperativas brasileiras de crédito e transporte. Além disso, foi realizada uma entrevista com um funcionário de cargo de gestão de uma cooperativa de crédito buscando validar o instrumento de pesquisa. Os participantes do pré-teste informaram que as assertivas estavam claras e com vocabulário acessível. Além disso, afirmaram que todas as questões eram aplicáveis ao contexto de cooperativas. Os participantes sugeriram a modificação de alguns vocábulos, para que o questionário ficasse mais adequado à hierarquia existente nas cooperativas. O questionário foi modificado com os ajustes propostos.

3.3 Análise de dados

Para análise dos dados, aplicou-se a análise fatorial confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*), através do *software* SmartPLS3. Nesta etapa, foram avaliados os modelos de mensuração e estrutural, esse último por meio do *Bootstrapping* e *Blindfolding*.

Na análise do modelo de mensuração, procedeu-se à análise da confiabilidade, através 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). A validade do modelo foi avaliada pelas validades convergente e discriminante. Para analisar a validade convergente, calculou-se a Variância Média Extraída (AVE) dos construtos (Hair Jr. *et al.*, 2019), para a qual são recomendados valores superiores a 0,50. Os construtos de recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas são multidimensionais e foram operacionalizados em segunda ordem, assim, o cálculo da confiabilidade composta e das AVE deve ser realizado a parte (Bido & Silva, 2019). Para análise da validade discriminante utilizou-se o Critério Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT), para esse indicador são sugeridos valores inferiores a 0,90 (Henseler *et al.*, 2015).

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 através do método de dois estágios (*two-stage*). A mediação do comprometimento afetivo na relação entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o desempenho no trabalho também foi testada. Considerou-se que a mediação é total se o efeito direto não é significativo e o efeito indireto é significativo e que a mediação é parcial quando os efeitos diretos e indiretos são significativos.

A coleta de dados foi realizada por uma mesma fonte em um mesmo período, mas buscou-se reduzir o viés do método comum informando aos respondentes o seu anonimato, que não existe resposta certa ou errada e que as assertivas deveriam ser respondidas de forma sincera (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Pelo teste de fator único de Harman, identificou-se que não há viés do método comum na amostra, visto que nenhum fator isolado representou individualmente mais de 50,0% da variância (Podsakoff *et al.*, 2003).

O viés da não resposta (Mahama & Cheng, 2013) também foi investigado, por meio do teste não paramétrico de *Mann Whitney*. Ao comparar as respostas dos 10% primeiros respondentes (15 respostas) com os 10% últimos (15 respostas), não foram observadas evidências de viés da não resposta na amostra.

4. Análises e Discussão dos Resultados

4.1 Modelo de mensuração

Além da avaliação da validade e confiabilidade dos construtos, na avaliação do modelo de mensuração também são realizados ajustes para melhorar esses critérios (Hair Jr. *et al.*, 2017). Durante esse procedimento, três itens referentes ao comprometimento afetivo foram excluídos do questionário com o propósito de reduzir o viés do método comum, tendo em vista se tratar de codificações reversas (Podsakoff *et al.*, 2003).

Na análise fatorial confirmatória, verificou-se a confiabilidade das assertivas de cada construto por meio das cargas fatoriais, que devem ser superiores a 0,70 ou apresentar valores entre 0,40 e 0,70, que são aceitáveis e devem ser excluídos apenas se não ocasionarem aumento nos valores da AVE e da CR (Hair Jr. *et al.*, 2017). Assim, não foi excluída nenhuma assertiva adicional. Após análise das cargas fatoriais, procedeu-se à análise da confiabilidade e validade do modelo. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos. Na parte superior, são apresentados os resultados do critério HTMT.

Tabela 2

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	
Alfa de Cronbach	0,929	0,928	0,803	0,836	0,915
AVE	0,507	0,567	0,716	0,607	0,664
CR	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

Observa-se que todos os indicadores obtidos na análise do modelo de mensuração estão de acordo com os valores sugeridos pela literatura (Hair Jr. *et al.*, 2019; Henseler *et al.*, 2015), permitindo aferir a confiabilidade e validade do modelo. Por último, foi analisada a multicolinearidade das variáveis pelo Fator de Inflação de Variância (VIF), que apresentou valores inferiores a 5 em todos os construtos, como recomendado por Hair Jr. *et al.* (2019). Como todos os indicadores apresentaram os resultados sugeridos pela literatura, confirma-se a possibilidade de seguir para a análise do modelo estrutural (Hair Jr. *et al.*, 2019).

4.2 Modelo estrutural

Para testar o modelo estrutural e avaliar a significância estatística e a relevância dos coeficientes de caminho, executou-se o *Bootstrapping* no *SmartPLS3* (Hair Jr. *et al.*, 2019), com 5.000 subamostras, com 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. A Tabela 3 apresenta os dados obtidos na análise do modelo estrutural, com o coeficiente beta (β), *t-value*, *p-value* e decisão para cada hipótese proposta.

Tabela 3

Resultados do Modelo Estrutural

Hipótese	Sinal esperado	Relação	Beta (β)	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. Relevância Preditiva (Q^2): Comprometimento Afetivo = 0,276; Desempenho no Trabalho = 0,125

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 3, apenas as hipóteses significativas ao nível de 1% foram aceitas (p -value $< 0,01$). As demais hipóteses da pesquisa não foram suportadas, ainda que ao nível de significância de 10% (p -value $> 0,10$). Não foi possível aceitar a hipótese que previa a moderação da justiça procedimental na relação entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento afetivo, tendo em vista a obtenção de um coeficiente Beta negativo.

Para avaliação dos indicadores de validação preditiva, foram analisados o coeficiente de determinação (R^2) e o indicador de Stone-Geisser (Q^2). O indicador de Stone-Geisser (Q^2) permite aferir 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 moderado e fraco, respectivamente.

4.3 Discussão dos resultados

A discussão dos resultados é feita a partir das hipóteses testadas. Observando-se os resultados da Tabela 3, verifica-se que a hipótese H1a, que previa a relação positiva entre as recompensas extrínsecas e o desempenho no trabalho, não foi confirmada. Isso diverge dos achados de Stajkovic e Luthans (2001) e Chiang e Birtch (2012), que observaram que as recompensas extrínsecas levam ao esforço extra dos funcionários e impactam diretamente o desempenho. Especula-se que essa relação possa ser influenciada por outras variáveis intervenientes, como a capacidade cognitiva do funcionário, as habilidades, a personalidade, as experiências anteriores, a importância da tarefa (Rêgo, 2019; Sonnentag & Frese, 2002). As peculiaridades das cooperativas também podem intervir, pois o desempenho do indivíduo depende das práticas utilizadas pelas organizações (Ismail *et al.*, 2018).

A hipótese H1b, que previa que as recompensas intrínsecas possuem relação positiva com o desempenho no trabalho, foi aceita. Esse resultado corrobora com Wang *et al.* (2018) e Tippet e Kluvers (2009), que constataram em suas pesquisas que as recompensas intrínsecas conduzem ao aumento do desempenho. Tippet e Kluvers (2009) verificaram que os funcionários de empresas sem fins lucrativos se demonstraram mais preocupados em realizar um bom trabalho, dando maior importância às recompensas intrínsecas quando se trata do desempenho no trabalho.

A H2a, que previa que as recompensas extrínsecas impactam o comprometimento afetivo, foi aceita. Observa-se que os funcionários da amostra concordam que os superiores são acessíveis, possuem competência técnica e ajudam a tornar o trabalho mais agradável e que há cooperação na equipe de trabalho. A liderança e o apoio dos supervisores e colegas influenciam o comprometimento afetivo (Simon & Coltre, 2012), o que converge com o resultado encontrado neste estudo.

A hipótese H2b, que previa a relação positiva entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo, não foi aceita. Esse achado diverge da literatura que afirma que tanto as recompensas extrínsecas como intrínsecas afetam o comprometimento afetivo (Hadžiahmetović & Dinç, 2017). Martin-Perez e Martin Cruz (2015) identificaram que as recompensas intrínsecas são mais importantes para o comprometimento afetivo em empresas sem fins lucrativos, aspecto não observado nas cooperativas deste estudo. Os funcionários concordam que as cooperativas aplicam recompensas intrínsecas, porém não foi confirmado o seu impacto no comprometimento afetivo. Isso permite inferir que podem existir outros fatores intervenientes nessa relação, já que essa relação pode ser impactada por características individuais, experiências de trabalho e variáveis organizacionais (Vandenberghe, 2021).

Não foi possível confirmar as hipóteses H3a e H3b, que propõem a moderação da justiça procedimental na relação entre as recompensas e o comprometimento afetivo. Decorre que as cooperativas possuem modelos de gestão normatizados, em especial as cooperativas de crédito, autorizadas e normatizadas pelo Banco Central do Brasil (BCB) que edita normas e resoluções a serem seguidas por essas organizações (Mallmann, 2018). Ainda, as cooperativas são organizações com dificuldades 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 levar a percepção dos funcionários de que não é possível expressar opiniões nos procedimentos utilizados na tomada de decisão, influenciar as decisões ou ter oportunidade de contestar os resultados obtidos, fazendo com que a justiça procedimental não modere a relação proposta.

A H4, que previa o efeito do comprometimento afetivo no desempenho no trabalho, não foi aceita. Esse resultado diverge do encontrado por Franco e Franco (2017), Kim (2014) e Uraon e Gupta (2020), de que funcionários mais comprometidos afetivamente apresentam melhor desempenho em suas tarefas. Diferente do que era previsto, o comprometimento afetivo apresentou a menor média dentre todos os construtos, ainda assim, os funcionários continuam concordando que sempre executam suas funções essenciais, as responsabilidades exigidas e os requisitos formais de desempenho requeridos pelo trabalho. Ressalta-se que a pesquisa foi realizada no período de pandemia de covid-19, a qual impactou dinâmicas da gestão organizacional, como o relacionamento presencial entre os envolvidos nas rotinas e serviços, pois os atendimentos presenciais foram reduzidos e os funcionários passaram a trabalhar em *home office* (Sausen, Baggio, Dallabrida & Bussler, 2020). Esse contexto pode ter contribuído para a redução do comprometimento afetivo dos funcionários das cooperativas, devido ao isolamento dos funcionários do contexto organizacional presencial.

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, não foram confirmadas. Observa-se na Tabela 3 que os efeitos indiretos não foram significativos, não permitindo confirmar o efeito mediador do comprometimento afetivo. Esses achados divergem dos resultados encontrados por Khalid (2020), que observou que o comprometimento afetivo de professores de instituições de ensino superior da Arábia Saudita medeia a relação entre a satisfação com o pagamento e o desempenho.

Por fim, os testes com as variáveis de controle demonstraram que, para os funcionários com idade menor que 30 anos ($\beta = 0,361$; $p < 0,05$), do gênero feminino ($\beta = 0,406$; $p < 0,05$) e que concluíram a graduação ($\beta = 0,336$; $p < 0,10$), as recompensas intrínsecas possuem relação positiva com o comprometimento afetivo. Para o gênero feminino, também foi possível aceitar a H3b, que trata do efeito moderador da justiça procedimental na relação entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo ($\beta = 0,216$; $p < 0,10$). Nos ambientes percebidos como justos, há um fortalecimento do impacto das recompensas intrínsecas sobre o comprometimento afetivo do gênero feminino.

Nas cooperativas de saúde, foi constatado efeito direto das recompensas intrínsecas no comprometimento afetivo e moderação da justiça procedimental nessa relação. Isso indica que, quando os funcionários percebem justiça nos procedimentos adotados na tomada de decisão, o efeito das recompensas intrínsecas no comprometimento afetivo é fortalecido. Ainda nestas cooperativas, nenhum tipo de recompensa influenciou diretamente o desempenho no trabalho, demonstrando que podem existir outras variáveis intervenientes. Nas cooperativas de crédito, a H4, que previa relação entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho, foi aceita. Os funcionários das cooperativas de crédito demonstram-se ligeiramente mais comprometidos em comparação aos demais.

Esses resultados corroboram com a literatura que afirma que o desenvolvimento do comprometimento afetivo pode ser facilitado em determinados contextos organizacionais e pode ser impactado por características individuais (Langevin & Mendonza, 2014; Vandenberghe, 2021). 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. Por exemplo, observa-se no estudo de França *et al.* (2020) a necessidade de maior clareza e difusão dos planos de carreira em cooperativas de crédito e saúde. Nas cooperativas de 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), podendo conduzir à percepção de políticas promocionais insuficientes.

5. Conclusões e Recomendações

Esse estudo investigou o efeito dos sistemas de recompensas no desempenho no trabalho e da interveniência do comprometimento afetivo e da justiça procedimental. Os resultados indicaram que as recompensas intrínsecas são importantes antecedentes de atitudes e comportamentos positivos dos funcionários, impactando o desempenho dos funcionários no trabalho. As recompensas extrínsecas também são relevantes ao atuar diretamente no comprometimento afetivo dos funcionários, vínculo desejado pelas organizações. Não foi observado efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre as recompensas e o desempenho no trabalho.

Por meio da análise complementar, observou-se que as recompensas intrínsecas influenciam o comprometimento afetivo dos funcionários com menos de 30 anos, com graduação completa, do gênero feminino e de cooperativas de saúde. A percepção de justiça procedimental se apresentou como variável importante no modelo, visto que fortaleceu a relação entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo do gênero feminino e dos respondentes de cooperativas de saúde. Nas cooperativas de crédito, o comprometimento afetivo impacta o desempenho no trabalho.

Conclui-se que as recompensas extrínsecas e intrínsecas geraram efeitos distintos nos funcionários, o que ressalta 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. Os efeitos das recompensas extrínsecas e intrínsecas foram diferentes de acordo com o ramo do cooperativismo analisado, ressaltando que as particularidades na gestão podem contribuir para que variáveis distintas impactem o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho em cada organização. No campo das cooperativas investigadas, foi possível identificar resultados distintos em relação aos encontrados na literatura para empresas tradicionais. Nas empresas tradicionais, identifica-se que tanto as recompensas extrínsecas quanto intrínsecas impactam o desempenho no trabalho e o comprometimento afetivo dos funcionários, fato que não foi observado nas cooperativas desse estudo. Os funcionários de empresas tradicionais que são mais comprometidos afetivamente apresentam um desempenho no trabalho maior, fato que foi evidenciado somente nas cooperativas de crédito. Além disso, nas cooperativas investigadas não se observou o efeito mediador, identificado na literatura, do comprometimento afetivo na relação entre as recompensas e o desempenho no trabalho.

Este estudo traz implicações à literatura gerencial ao explorar lacunas identificadas em relação ao tema, propor um modelo com antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo, conforme sugerido por Medeiros *et al.* (2003), e investigar variáveis que influenciam a relação do comprometimento afetivo com seus antecedentes, cumprindo a sugestão de Cohen e Gattiker (1994). 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. Além disso, evidenciou que, para alguns grupos, as percepções da justiça procedimental podem fortalecer/enfraquecer essas relações. A rejeição de algumas hipóteses do estudo abre caminhos para que a literatura investigue novas variáveis que podem intervir na relação entre os sistemas de recompensas e o desempenho no trabalho.

Em termos práticos, permite que os gestores conheçam como diferentes tipos de recompensas e os procedimentos usados na tomada de decisão influenciam os comportamentos e as atitudes dos funcionários e busquem implementar sistemas e procedimentos que atendam aos objetivos da organização e às necessidades dos funcionários. O estudo permitiu identificar quais grupos de recompensas impactam no comprometimento afetivo e no desempenho no trabalho, sendo assim, as cooperativas podem utilizar os achados da pesquisa para direcionar os comportamentos de sua força de trabalho em prol dos seus objetivos, concedendo recompensas que atendam às necessidades dos seus funcionários.

Esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. O método *survey* expõe a pesquisa à subjetividade de interpretação dos respondentes. A coleta de dados por meio do *LinkedIn* pode ter impactado a faixa etária da amostra, pois as redes sociais podem ser mais utilizadas por indivíduos de menor faixa etária. A seleção dos construtos e dos funcionários de nível operacional também são limitações do estudo, que poderiam gerar resultados diferentes se escolhas distintas fossem realizadas.

A pesquisa não utilizou características próprias das cooperativas como variáveis de controle no modelo, representando também uma limitação. Desta forma, o aprofundamento e a inclusão de particularidades de gestão das cooperativas poderiam levar a resultados diversos dos encontrados neste estudo.

Assim, recomenda-se que pesquisas futuras adotem métodos diferentes, como os estudos de caso; utilizem outros meios para coleta de dados, como o *e-mail*; optem por outros construtos e/ou instrumentos para sua aferição; e investiguem *níveis hierárquicos* distintos, como gerentes.

As discussões abordadas permitem ressaltar a importância da temática deste estudo, pois as organizações buscam cada vez mais por funcionários que apresentem alto desempenho no trabalho e sejam comprometidos, e os funcionários buscam organizações que consigam atender às suas necessidades.

Referências

- 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), p. 212-222. Doi: <http://doi.org/10.11648/j.sjbm.20160406.16>
- Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2020). Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Cooperativismo. Recuperado em 20 mar. 2021 de <https://www.ocb.org.br/numeros>
- 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, p. 133-157. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008>
- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumento*, 30(68), p. 171-186. Doi: <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Beuren, Ilse Maria; Altoe, Stella Maris Lima; Dal Vesco, Delci Grapégia. Percepção de justiça e comportamento de cidadania organizacional: um estudo na perspectiva do sistema de mensuração de desempenho estratégico. *Cuadernos de Administración*, v. 28, n. 51, p. 133-157, 2015. Doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-51.pjcc>
- 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), p. 303-345. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Camara, P. B. (2006). *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (2ª ed., revista e aumentada). 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), p. 47-74. Doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- 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), p. 883-901. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>
- 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. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), p. 137-157. Doi: <https://doi.org/10.1007/BF02230633>

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), p. 386-400. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), p. 35-50. Doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- 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), p. 61-88.
- França, H. D. L. M., Bressa, L., Estivalete, 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). Doi: <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), p. 364-384. Doi: <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), p. 102-137. Doi: <https://doi.org/10.1111/joop.12039>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), p. 399-432. Doi: <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- 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, p. 51-66. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- 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), p. 105-130. Doi: <https://doi.org/0.5296/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., 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), p. 2-24. Doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- 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), p. 115-135. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- 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), p. 465-490. Doi: <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. Doi: [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), p. 211-218. Doi: <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11226>
- 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. Doi: <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), p. 282-291.
- Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business & Management Research*, 6(1), p. 37-51.
- 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), p. 365-385. Doi: <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), p. 13-42. Doi: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1908294>
- 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), p. 55-78. Doi: <https://doi.org/10.1006/bare.2001.0184>
- 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), p. 7-12. Doi: <https://doi.org/10.1177/088636870003200102>
- 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), p. 279-297. Doi: <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), p. 89-114. Doi: <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- 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), p. 2095-2128. Doi: <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.
- 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), p. 1167-1185. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0114>
- 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), p. 136-151. Doi: 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), p. 626-637. Doi: <https://doi.org/10.2307/256489>
- 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, p. 187-209. Doi: <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), p. 61-89. Doi: [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), p. 538-551. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), p. 20-52. Doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), p. 224-247. Doi: [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), p. 596-619. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>.
- 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), p. 349-367. Doi: <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>
- 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), p. 879-903. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, p. 209-241. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>
- Rêgo, M. C. B. (2019). *Desempenho no trabalho, comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional: um estudo multinível*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Ricketta, 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), p. 257-266.
- 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), p. 38-58. Doi: 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), p. 1-13.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45 (1), p. 161-182. Doi: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>
- 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), p. 4-23.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), p. 3-25. Doi: <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), p. 87-100. Doi: <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), p. 580-590. Doi: <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), p. 721-737. Doi: <https://doi.org/10.5902/1983465918587>
- Teles, J., Lunkes, R. J., Mendes, A. 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), p. 271-292. Doi: <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), p. 7-14. Doi: <https://doi.org/10.5539/IJBM.V4N3P7>
- 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), p. 258-275. Doi: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2019-0089>.
- Van der Hauwaert, E., & Bruggeman, W. (2015). The effect of monetary rewards on autonomous motivation in an enabling performance measurement context. *Corporate Ownership & Control*, 12(3), p. 341-356.
- Vandenberghe, C. (2021). On the Elusive Moderators of Affective Organizational Commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e44, p. 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.41>
- 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), p. 292-302. Doi: <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), p. 380-393. Doi: <https://doi.org/10.1177/0894845318807581>
- 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), p. 601-617. Doi: <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), p. 28-43. Doi: <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), p. 1228-1247. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206308331097>.