



281

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SERVIDORA E JUSTIÇA DISTRIBUÍDA NO DESEMPENHO DA TAREFA DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Bacharel/Bachelor Viviane Klemba Leineker¹, Bacharel/Bachelor Cezar Augusto GebelUCA Aguiar¹, Aluno Doutorado/Ph.D. Student Antonio Nadson Mascarenhas Souza^{1,2}, Doutor/Ph.D. Alison Martins Meurer²

¹Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, Paraná, Brazil. ²Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brazil

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Antonio Nadson Mascarenhas Souza

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFPR

Resumo/Abstract

A Liderança Servidora e a Justiça Distributiva estão presentes desde o começo das civilizações e impactam diretamente no Desempenho da Tarefa. O objetivo da pesquisa consiste em analisar a relação da Liderança Servidora e da Justiça Distributiva no Desempenho das Tarefas dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito localizada na região dos Campos Gerais no estado do Paraná e no Vale do Ribeira no estado de São Paulo. Para isso, foi realizada uma survey com os colaboradores das agências localizadas nesta área de abrangência, sendo obtidas 101 respostas válidas. Como método, empregou a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para verificar qual a relação da Justiça Distributiva e da Liderança Servidora no Desempenho da Tarefa dos colaboradores da Cooperativa de Crédito. Os resultados apontam que os colaboradores da Cooperativa investigada observam a Justiça Distributiva como uma grande influenciadora no Desempenho das Tarefas, e que, os resultados obtidos em suas avaliações de desempenho a feedbacks e avaliações justas são a maior fonte de sua motivação, para realizarem seus procedimentos de forma eficaz e precisa. Das dimensões que compõem a Liderança Servidora, somente a Influência Visionária se relacionou de forma significativa com o Desempenho das Tarefas. Os achados da pesquisa indicam caminhos que podem ser adotados a fim de maximizar o desempenho dos colaboradores por meio da percepção de justiça e da liderança servidora.

Modalidade/Type

Iniciação Científica / Undergraduate Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SERVIDORA E JUSTIÇA DISTRIBUTIVA NO DESEMPENHO DA TAREFA DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

RESUMO

A Liderança Servidora e a Justiça Distributiva estão presentes desde o começo das civilizações e impactam diretamente no Desempenho da Tarefa. O objetivo da pesquisa consiste em analisar a relação da Liderança Servidora e da Justiça Distributiva no Desempenho das Tarefas dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito localizada na região dos Campos Gerais no estado do Paraná e no Vale do Ribeira no estado de São Paulo. Para isso, foi realizada uma *survey* com os colaboradores das agências localizadas nessa área de abrangência, sendo obtidas 101 respostas validas. Como método, empregou a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para verificar qual a relação da Justiça Distributiva e da Liderança Servidora no Desempenho da Tarefa dos colaboradores da Cooperativa de Crédito. Os resultados apontam que os colaboradores da Cooperativa investigada observam a Justiça Distributiva como uma grande influenciadora no Desempenho das Tarefas, e que, os resultados obtidos em suas avaliações de desempenho atreladas a *feedbacks* e avaliações justas são a maior fonte de motivação para realizarem seus procedimentos de forma eficaz e precisa. Das dimensões que compõem a Liderança Servidora, somente a Influência Visionária se relacionou de forma significativa com o Desempenho das Tarefas. Os achados da pesquisa indicam caminhos que podem ser adotados a fim de maximizar o desempenho dos colaboradores por meio da percepção de justiça e da liderança servidora.

Palavras-chave: Desempenho da Tarefa, Justiça Distributiva, Liderança Servidora, Cooperativa de Crédito.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do desenvolvimento das civilizações o homem teve a necessidade de conviver em grupos em que a soma dos talentos individuais aumentavam as chances da sobrevivência. Esses grupos eram liderados pelos indivíduos que apresentavam grande força física, pois as chances de prover alimentos e proteção para o bando eram maiores. Com o advento da globalização, a ideia de “pertencer” a um grupo foi sendo extinta e substituída por lideranças rígidas em que os gestores priorizam suas necessidades em detrimento das necessidades do grupo (Vugt & Ronay, 2014).

Nesse contexto, surge o conceito de liderança servidora que tem como objetivo colocar o bem-estar dos colaboradores liderados acima dos interesses próprios dos líderes (Ozturk et al, 1997). O conceito de liderança servidora cria um sentimento de parentesco (Yoshida et al, 2014) em que os membros da equipe se ajudam para desenvolver capacidades e serem pessoas melhores (Smith et al, 2004), além de criar uma liderança capaz de superar desafios encontrados no ambiente de trabalho e, ao mesmo tempo, construir a sensação de pertencimento a todos do grupo (Eva et al, 2019). Esse conjunto de fatores leva as empresas a atingirem suas metas e fortalecer a satisfação com o desempenho da tarefa e, conseqüentemente, elevar a motivação e satisfação no trabalho de cada empregado (Spector, 1997).

Entende-se, portanto, que a liderança servidora é uma abordagem holística e engloba as dimensões éticas, relacionais, racionais, morais e espirituais do relacionamento líder-servidor (Eva et al., 2019). Os líderes servidores se concentram no desenvolvimento de seus colaboradores deixando de lado a sua “glorificação de líder” (Hale & Fields, 2007) e desenvolvem os colaboradores com base em orientações altruístas e éticas



(Greenleaf, 2002). Dessa forma, “quando o bem-estar e o crescimento dos seguidores são priorizados, eles, por sua vez, ficam mais engajados e eficazes em seu trabalho” (Eva et al., 2019, p. 111).

O desempenho da tarefa pode ser uma maneira de fazer com que os funcionários se sintam mais engajados no ambiente de trabalho. O termo desempenho da tarefa refere-se ao comportamento dos funcionários para cumprir com os objetivos da organização (Aguilar-Quintana et al., 2021). Além disso, “os funcionários que adotam comportamentos de trabalho inovadores têm a oportunidade de aprimorar seu desempenho, gerando melhorias nos processos e novas ideias” (Ramamoorthy et al., 2005). Tal desempenho atrela-se, dentre outros aspectos, a quanto o colaborador visualiza seu ambiente de trabalho como justo. Neste estudo, é abordada a relação entre o desempenho da tarefa e a percepção de justiça distributiva.

Na visão de Lambert et al. (2010), a Justiça Distributiva direciona-se a percepção da justiça voltada aos resultados. De modo adicional, Karriker e William (2009) refletem que além das questões relacionadas ao desempenho, a justiça distributiva também inclui exames de percepções de justiça em relação a outras questões, a exemplo das atribuições de cargos e promoções. Santos e Beuren (2017) afirmam que na justiça distributiva os colaboradores tendem a comparar os seus resultados com o de outros colegas e avaliar se os seus resultados foram devidamente recompensados.

Pesquisas anteriores, como a desenvolvida por Batti (2018), buscaram identificar os estilos de lideranças e os estilos comportamentais presente em uma Cooperativa de Crédito da Região Sul de Santa Catarina. O artigo de Chiniara e Bentein (2016), buscaram compreender como os líderes servidores podem influenciar e melhorar o desempenho de suas equipes. Os achados destacam que as pesquisas sobre liderança servidora ainda estão em estágio inicial e que os artigos existentes demonstram a influência da liderança servidora no desempenho individual de cada líder e não na esfera coletiva de cada equipe. Na presente pesquisa, busca-se abordar os relacionamentos entre liderança servidora e justiça distributiva perante o desempenho da tarefa de colaboradores de uma cooperativa de crédito, à medida que este tipo de organização é caracterizado pela necessidade trabalho conjunto para o atendimento das metas impostas pela alta gestão.

Assim, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: *Qual a relação da liderança servidora e da justiça distributiva no desempenho da tarefa dos colaboradores de uma cooperativa de crédito?* O objetivo da pesquisa consiste em analisar a relação da liderança servidora e da justiça distributiva no desempenho da tarefa dos colaboradores de uma cooperativa de crédito. O estudo foi realizado em uma instituição financeira da região dos Campos Gerais localizada no estado do Paraná, a escolha deste tipo de organização justifica-se à medida que os estilos de liderança podem ser ainda mais significativos em sistemas cooperativos pelo seu ambiente de negócios exclusivos (Batti, 2018).

Nesse sentido, o trabalho justifica-se, pois as Cooperativas de Crédito ocupam um lugar de destaque no *ranking* das instituições financeiras do país, trazendo soluções financeiras de acordo com a necessidade de seus associados, além de serem um importante instrumento de desenvolvimento social e econômico nas regiões onde estão inseridas (Batti, 2018). Assim, ter líderes servidores une os três pilares do Cooperativismo: Cooperação, transformação e equilíbrio. Além disso, a Justiça Distributiva e o Desempenho da Tarefa demonstram aos colaboradores das Cooperativas que os investimentos pessoais em treinamentos e cursos podem resultar em um melhor desempenho operacional e negocial, além de trazer aos colaboradores a percepção de processos mais justos e aumentar o nível de comprometimento e afeto pelo trabalho realizado e pela instituição onde trabalham.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança Servidora

Os primeiros estudos sobre liderança servidora foram apresentados na década de 1970 por Greenleaf, que descreve a liderança servidora como um estilo de vida e não apenas como uma ferramenta de gestão (Chiniara & Bentein, 2016). Greenleaf (1977) descreve a liderança servidora como um estilo de liderança que preza servir ao próximo, compartilhar a vivência da liderança e criar um sentimento de pertencimento tanto dentro da organização como fora dela (citado por Chiniara & Bentein, 2016). Há de se destacar que, de acordo com Batti (2018) o conceito de liderança é dinâmico e evolui ao longo dos anos, visto que a sociedade, em termos de cultura organizacional, processos e economias se alteram, em uma conjunção não estática.

Eva et al. (2019, p.114), definem que a liderança servidora possui três características que constituem sua essência, as quais são:

Liderança servidora é um (1) outra - abordagem orientada para a liderança (2) que se manifesta através de um - em - uma priorização das necessidades e interesses individuais seguidor, (3) e para fora reorientação de sua preocupação com a autodireção preocupação com os outros dentro da organização e a comunidade maior.

Eva et al. (2019) descrevem que a primeira característica está ligada a vocação para assumir a responsabilidade de liderança, pois reflete a determinação e a convicção do líder. A segunda “reflete o reconhecimento de que cada seguidor individual é único e tem diferentes necessidades, interesses, desejos, metas, pontos fortes e limitações” (Eva et al., 2019, p.114). Já a terceira reflete no desenvolvimento, tendo foco e preocupação com a comunidade e presando o bem-estar.

Chiniara e Bentein (2016) retratam os líderes servidores como grandes detentores de princípios éticos e com profundo senso de compromisso, os quais, primeiramente, prezam as necessidades de seus liderados antes das suas próprias necessidades, fazendo com que se sintam importantes, comprometidos e tenham a liberdade de fazer e criar mais pela empresa. Além disso, “a liderança servidora influencia diretamente a confiança baseada no afeto, em vez da confiança baseada na cognição, por meio de seu foco em nutrir o bem-estar dos membros da equipe e cultivar um senso de comunidade dentro da equipe.” (Yoshida et al., 2014).

Nesse contexto, “os líderes contam com a comunicação individual para compreender as habilidades, necessidades, desejos, objetivos e potencial desses indivíduos.” (Liden et al., 2008). Tendo conhecimento dessas características os líderes conseguem trazer à tona o melhor de seus liderados e ajudam-nos a ter o melhor desempenho de seus potenciais, fazendo com que desenvolvam suas tarefas diárias com mais eficácia (Chiniara & Bentein, 2016).

Segundo Page e Wong (2000), os líderes servidores constroem uma relação de autoconfiança com seus liderados, oferecendo a eles direção, foco e novas responsabilidades. Além disso, fornecem também *feedback*, apoio emocional e recursos para realizarem seus trabalhos. Segundo Greenleaf (2002) os líderes servidores são vistos como modelos de comportamentos o que poderia acarretar na demonstração espontânea de que os liderados possuem o desejo de se tornarem líderes servidores.

Chiniara e Bentein (2016) descrevem que por meio dessa transformação de colaboradores em líderes servidores, possam surgir uma nova vida e cultura organizacional tornando o ambiente de trabalho um ambiente mais cuidadoso, criativo e coeso. Além disso, Greenleaf (2002) afirma que o teste final para reconhecer um líder servo é: “Os servidos se tornam mais saudáveis, mais sábios, mais livres, mais autônomos e mais propensos a se tornarem servos?”

Batti (2018) buscou compreender os estilos de lideranças e as características comportamentais que podem ser observadas dentro de uma cooperativa de crédito situada no interior do estado de Santa Catarina. Para participar da pesquisa foram escolhidas 13 pessoas que



detinham cargos de liderança, em que 10 dos participantes eram gerentes de agência e os outros três faziam parte da diretoria da Cooperativa. Segundo Batti (2018) essas pessoas foram escolhidas como universo de pesquisa por ocuparem cargos de liderança e por serem cargos em que é possível observar a submissão e sobreposição hierárquica.

Para a coleta de dados, Batti (2018) utilizou-se a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Essa escala contém 19 itens e 3 fatores para observar o estilo de liderança: tarefa, relacionamento e situacional. O fator “relacionamento” refere-se à capacidade do líder em estabelecer relações de confiança, respeito pelos sentimentos e ideias de seus colaboradores e o estabelecimento da relação de amizade entre líder e liderado. O fator de “tarefa” refere-se a capacidade do líder em definir seu papel e de seus colaboradores para estabelecer um objetivo com a finalidade de atingir suas metas e objetivos. Já o fator “situacional” refere-se a propensão do líder em observar a realidade do ambiente e tentar adaptar seu estilo de liderança ao ambiente em que está inserido. Os achados apontaram que o estilo de liderança que teve participação mais elevada dentro do universo da pesquisa é o situacional. Tal resultado pode ter conexão com a cultura do Cooperativismo, pois um dos princípios seria a autonomia e independência tendo como reflexo um líder que dá liberdade ao seu liderado.

Além disso, a liderança situacional leva em consideração que não se deve utilizar apenas um estilo de liderança, e sim, adaptar o estilo de liderança de acordo com a maturidade das pessoas que serão os liderados e a tarefa em questão. Batti (2018), destaca que a liderança situacional está alinhada com os princípios cooperativistas pois é uma alternativa socioeconômica baseada em princípios e valores e que tem como objetivo a construção de uma vida mais abundante para a sociedade, além disso, esse estilo de liderança traz um ambiente organizacional mais harmônico, produtivo e com maior autonomia.

Hüning et al. (2014) buscou identificar em sua pesquisa os estilos de liderança presentes em instituições bancárias na cidade de Chapecó-SC. Para isso, foi realizado a aplicação de questionários em 3 agências da cidade. Hüning et al. (2014) não identificaram o indicativo de liderança servidora nos questionários, e, sim, a presença de uma liderança autocrática que é caracterizada por não permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisão, além de ser uma liderança impositiva e dominadora. Barbosa (2011) analisou o perfil de liderança em uma entidade do terceiro setor que realiza a coleta de resíduos, localizada em Pernambuco. Barbosa (2011) identificou que o líder da associação tem o perfil de liderança servidora pois pensa no bem da coletividade, incentiva e orienta seus associados.

Tais achados apontam para a relevância de se observar o estilo de liderança frente às vivências organizacionais. No tópico seguinte, apresentam-se delineamentos relativos a justiça distributiva.

2.2 JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Segundo Lambert, Hogan e Griffin (2007) o conceito de justiça é um conceito que integra a comunidade e que está presente em vários aspectos do cotidiano. Beuren (2016) afirma que a justiça é um fenômeno psicossocial e que reflete na vida profissional e social. Além disso, Correia (2010) destaca “ser muito importante conhecer o que o homem comum pensa sobre a justiça, porque a investigação tem mostrado que as pessoas agem e reagem em função do que pensam que é justo.”

Frente a isso, Santos e Beuren (2017) afirmam que a justiça organizacional pode ser definida como um conjunto de elementos, sendo eles a distribuição de recursos, o relacionamento dado a cada pessoa e a maneira que as decisões são tomadas dentro do local de trabalho. Santos e Beuren (2017) destacam também, que a justiça organizacional indica a percepção de cada colaborador perante suas contribuições e recompensas recebidas e se elas estão de acordo com os

esforços empregados para desenvolvimento de suas tarefas, ou seja, que esses esforços foram recompensados de forma justa e com respeito as regras da organização. Omar (2006) destaca que, “a justiça organizacional se refere às percepções dos empregados sobre o que é justo ou injusto dentro das organizações nas quais trabalham.” Dessa maneira, os colaboradores que percebem que são tratados de forma justa pelos seus líderes tendem a apresentar comportamentos favoráveis na empresa, elevando o nível de comprometimento e qualidade com o seu trabalho, tendo uma maior satisfação e bem-estar, além de ser mais propenso a acatar às ordens de seus superiores (Tepper, 2001). Dessa maneira, o conceito de justiça organizacional é dividido e explorado de três formas na literatura: distributiva, processual e interacional, sendo a distributiva o foco desta investigação.

A justiça distributiva tem sua origem em 1965 na Teoria da Equidade de Adams. Segundo Santos e Beuren (2017), essa teoria aponta que os colaboradores tendem a avaliar a justiça de acordo com os resultados empregados e os resultados obtidos e comparam-nos com o resultado de outros colaboradores. Segundo Lambert et al. (2010), a justiça distributiva concentra-se mais na percepção da justiça dos resultados dos colaboradores na empresa e leva em consideração a percepção de equidade. Dessa forma, é possível definir a justiça distributiva como: “a avaliação que a pessoa faz da justiça de suas recompensas [resultados] dadas suas contribuições” (Mueller, Iverson & Jo, p. 871, 1999). Nesse contexto, Lambert (2003, p. 157) afirma que “a justiça distributiva é baseada no princípio da troca. As pessoas olham para o que fizeram em troca do que recebem”. Lambert et al. (2010, p. 8) também destacam que “os trabalhadores avaliam os resultados organizacionais com base em suas próprias entradas e, em seguida, comparam-nos com o que outros em situações semelhantes receberam”. Ou seja, se sentirem que seus resultados são justos com seus esforços, os colaboradores são mais propensos a terem uma visão positiva da justiça distributiva e, conseqüentemente, investirão mais esforços em suas tarefas.

Nesse sentido, Lambert et al. (2010) também destaca que a justiça distributiva não se preocupa apenas com os resultados, mas também com as punições. Velez e Neves (2017) afirmam que quando os colaboradores percebem situações de injustiça, isso pode levá-los a ter comportamentos e atitudes negativas, como a insatisfação e a possibilidade de abandono do trabalho e a busca de uma nova oportunidade em outra empresa. Lambert (2003) também afirma que as punições organizacionais devem ser adequadas ao comportamento negativo do colaborador. O funcionário avaliará o que ele investiu na empresa sobre o que ela recebeu de recompensa do seu trabalho, dessa forma, eles esperam resultados que sentem que são realmente merecidos por eles, ou seja, estabelecem uma relação de troca. (Lambert, 2003).

Dessa forma, Velez e Neves (2017) chamam a atenção para o fato de que a justiça distributiva tem uma forte relação com o contexto organizacional e é considerado um ótimo medidor de satisfação e desempenho no trabalho. Além disso, a justiça distributiva possui forte ligação com a percepção de liderança estabelecida entre o líder e seus liderados e podendo ser utilizada como uma fonte de avaliação das capacidades de seus líderes.

A justiça processual refere-se aos processos utilizados para se alcançar os resultados. Segundo Bernd e Beuren (2019), essa dimensão processual surgiu como uma forma de destacar as análises sobre a justiça e compreender o contexto em que ocorre a distribuição de recompensas para cada indivíduo. Spessatto e Beuren (2013) reforçam que a justiça processual se concentra na avaliação de desempenho e na forma como os processos interagem a fim de gerar um resultado comum a todos.

Dal Vesco et al. (2016) buscaram identificar a relação de cada dimensão de justiça organizacional com o desempenho e satisfação do trabalho com empregados que recebem o sistema de remuneração variável. Para isso, a pesquisa contou com a participação dos colaboradores de uma Cooperativa de Produção localizada no Sul do país, com aproximadamente 320 empregados. Dal Vesco et al. (2016) constataram que a forma com que os colaboradores

percebem as suas avaliações de desempenhos, a forma como são distribuídos os lucros e como os gestores tomam as decisões está mais relacionada com a satisfação no trabalho do que com os processos utilizados para chegar a tais decisões. Além disso, a pesquisa constatou que não houve resultados significativos quanto a relação de justiça distributiva e desempenho e, os autores, destacam que esse resultado pode estar na forma de gestão empregada na Cooperativa.

Por sua vez, a justiça interacional, segundo Dal Vesco et al. (2016), relaciona-se com o lado humano dos procedimentos adotados pela empresa, preocupando-se com o processo de comunicação entre líder e liderado e levando em consideração a honestidade e o respeito. Para Santos e Beuren (2017, p. 4) enfatizam que “a justiça interacional enfatiza a qualidade das relações entre os funcionários de uma organização”. A justiça interacional leva em consideração as explicações a serem fornecidas aos colaboradores do porquê dos resultados terem sido empregados e distribuídos daquela maneira (Beuren et al, 2016).

Santos e Beuren (2017) objetivaram identificar a percepção de justiça organizacional com o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho de docentes de cursos de graduação em Ciências Contábeis. A *survey* contou com a participação de 317 respondentes. Os resultados apontaram que questões inerentes a remuneração e outras recompensas financeiras não são o principal elemento de motivação para os docentes. Ao invés disso, os professores se sentem motivados quando percebem que a justiça nos processos usados na instituição onde trabalham, e, também, que podem participar da tomada de decisões dentro da universidade e do departamento do curso. Além disso, houve relação da justiça interacional no ambiente acadêmico, demonstrando que, os docentes se apegam emocionalmente as instituições em que trabalham e que demonstram um sentimento de permanência quando observam que o ambiente em que trabalham é harmonioso e que todos são tratados com respeito e dignidade.

Beuren et al. (2017) almejavam identificar a percepção de justiça organizacional e a satisfação no trabalho junto a profissionais que atuam em um escritório de contabilidade. Na pesquisa, os autores constatam que a justiça distributiva se encontra mais relacionada a condições de remuneração e de promoções e que a justiça interacional e informacional se relaciona mais com questões de bom relacionamento com seus gestores.

2.3 DESEMPENHO DA TAREFA

Segundo Alexiou et al. (2019) as mudanças tecnológicas têm constituído um poderoso impulso nas estratégias competitivas das empresas e vem encadeando algumas consequências significativas para as companhias. Schumpeter (1934), caracteriza essa mudança como uma “destruição criativa” que pode aniquilar ou avigorar a competitividade das empresas. Já Alexiou et al. (2019), descreve que prever e coordenar essas mudanças tem relação com a capacidade das empresas em utilizar, obter e gerenciar o conhecimento presente no ambiente de trabalho e no grau de desempenho da tarefa entre seus colaboradores.

Alexiou et al. (2019) destaca que as características do ambiente de trabalho influenciam a relação e o pensamento construtivo dos membros o que eleva o pensamento positivo e, conseqüentemente, a relação e os investimentos físicos e psicológicos em prol ao benefício da empresa. Bouguerra et al. (2021), destacam que as capacidades individuais de cada colaborador, como, por exemplo, a criatividade e a agilidade são também um fator importante para as empresas conseguirem desenvolver estratégias uteis e de forma eficaz para resolução de seus problemas.

Outro fator importante destacado por Bouguerra et al. (2021), é a inclusão de fatores denominados de “colaboração ambiental” que seriam caracterizadas como uma forma de “recompensa” pelo esforço de seus colaboradores para o bem-estar da empresa e dos demais, como, por exemplo, a redução da carga horária de trabalho ou implantação de teletrabalho, ou ainda, o aumento da remuneração para os colaboradores que demonstrem mais comprometimento

com os objetivos da empresa. Dessa forma, é possível que os gestores consigam mais engajamento, produtividade e agilidade com seus colaboradores. Além disso, Santos et al. (2021), enfatiza que é necessário gerenciar os comportamentos de seus colaboradores para que tenham suas capacidades e condutas alinhadas as metas da empresa. Outro fator relevante destacado por Santos et al. (2021) para um bom desempenho da tarefa nas empresas é a aprendizagem organizacional. Esse processo busca obter informações e conhecimentos, além de ajudar a descrever as habilidades competitivas de cada funcionário.

Rompho e Siengthai (2012) destacam que é através da aprendizagem organizacional que os colaboradores buscam novos conhecimentos e aprimoram suas técnicas, conhecimentos e habilidades o que reflete diretamente na melhoria das suas atividades na empresa. Hendri (2019) enfatiza que é nesse contexto da busca por aprimorar suas habilidades e conhecimentos que leva os colaboradores a ter um desempenho superior aos outros. Diante disso, Santos (2021), conclui que a aprendizagem organizacional é um elemento que antecede o desempenho da tarefa e que pode ser considerado um fator que melhora o desempenho dos gestores, dando a eles maior precisão e qualidade nas atividades realizadas, além de, uma maior produtividade do grupo, eficiência e pontualidade nos prazos para entrega juntamente com um planejamento mais desenvolvido.

Neste contexto, nota-se que o desempenho da tarefa pode ser afetado por diferentes elementos, tais como os voltados à percepção de justiça, bem como os inerentes à liderança servidora.

2.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

Na hipótese H1, é apresentado a relação entre a Justiça Distributiva e o Desempenho da Tarefa e como esses fatores podem influenciar positivamente os colaboradores da Cooperativa de Crédito participante da amostra. Conforme a teoria de Lambert (2010), se os colaboradores sentem que seus esforços são percebidos e recompensados de maneira justa em relação ao seu trabalho, eles serão mais propensos a se dedicarem mais as suas responsabilidades e a buscar fontes e métodos que possam otimizar e trazer melhores resultados as suas tarefas. Santos e Beuren (2017), destacam em sua pesquisa que os colaboradores são mais propensos a desenvolverem melhor suas tarefas e terem um elevado grau de satisfação quando percebem que há uma distribuição justa e que reflete os esforços empregados por eles no desenvolvimento das tarefas. Desta forma, apresenta-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1: A Justiça Distributiva está positivamente relacionada com o desempenho da Tarefa dos colaboradores da cooperativa financeira participantes da amostra.

Por sua vez, Chiniara e Bentein (2016), apontam que os líderes servidores são detentores de procedimentos éticos e justos e fazem com que seus liderados tragam à tona o seu melhor e, conseqüentemente, desenvolvam suas atividades de maneira correta e eficaz, além de criar laços de confiança, comprometimento e o sentimento de fazer mais pela empresa onde trabalham. Page e Wong (2000), destacam que os líderes servidores constroem uma relação de autoconfiança com seus liderados e que é por meio dessa relação que eles podem fornecer *feedback's* melhores, buscar compreender e ajudar em questões emocionais, e, conseqüentemente, fornecer recursos e um ambiente melhor para o desenvolvimento das tarefas do dia a dia de cada colaborador. Deste modo, a segunda hipótese da pesquisa apregoa que:

H2: A liderança servidora está positivamente relacionada com o Desempenho da Tarefa dos colaboradores da cooperativa financeira participantes da amostra.

Portanto, o desenho do modelo proposto testado na pesquisa pode ser representado conforme Figura 1.

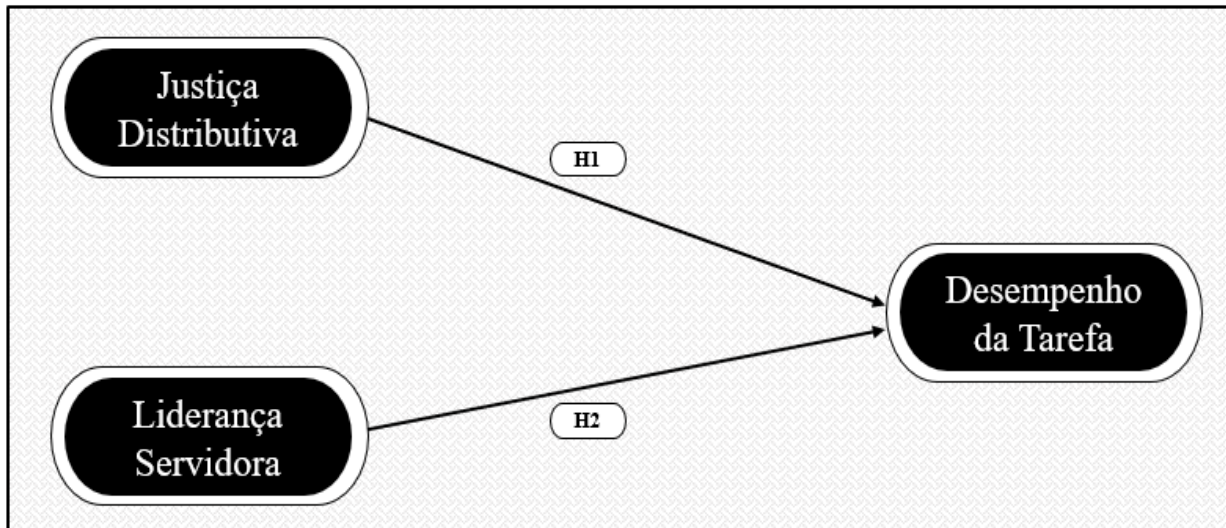


Figura 01: Modelo teórico da Pesquisa. **Fonte:** Elaborado pelos autores (2022).

A partir da Figura 1 hipotetiza-se um relacionamento positivo da justiça distributiva com o desempenho da tarefa e da liderança servidora com o desempenho da tarefa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A coleta de dados ocorreu com o uso da estratégia *survey* operacionalizada por meio de um questionário. O questionário foi estruturado em cinco blocos com um total de 37 perguntas e operacionalizado na plataforma *Microsoft Forms*. O tempo médio de resposta estimado foi de aproximadamente 10 minutos.

O primeiro bloco apresentou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aos respondentes, sendo mencionado que todas as respostas possuíam caráter anônimo e que os dados seriam usados estritamente para a realização da pesquisa acadêmica. O segundo bloco compreendeu as questões referente a liderança servidora, subdividida nas dimensões de abnegação, influência organizacional e influência visionária. O terceiro, por sua vez, foi composto pelas questões de desempenho da tarefa e o quarto questões relacionadas a justiça distributiva. O último bloco buscou realizar a identificação do perfil dos respondentes abordando o tempo de empresa, grau de escolaridade, gênero, idade, se o respondente ocupava cargo de liderança e se já havia participado de treinamentos voltados a esse tema.

Antes do envio do questionário ao público-alvo da pesquisa, foi realizada a validação por professores de Ciências Contábeis. Após a validação e a correção dos pontos destacados pelos docentes, o questionário foi enviado para a validação da Gestora de Gestão de Pessoas da Cooperativa de Crédito objeto da pesquisa. A escolha das 35 agências da Cooperativa de Crédito para a realização da pesquisa se deu por conta da acessibilidade e por pertencer a uma das maiores instituições financeiras cooperativas do país.

O instrumento de pesquisa foi enviado via *e-mail* para os 670 colaboradores das 35 agências da Cooperativa na região dos Campos Gerais e ficou disponível para respostas por 25 dias. Ao final do período de aplicação, 101 colaboradores responderam a pesquisa (15,07%) de forma válida, os quais tem o seu perfil detalhado na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil dos respondentes.

Gênero	Quant.	%	Formação	Quant.	%
Feminino	58	57,43	Profissionalizante	1	0,99
Masculino	42	41,58	Ensino Superior	22	21,78
			Incompleto		
Não Declarou	1	0,99	Ensino Superior	45	44,55
			Completo		
Idade			Especialização/MBA	33	32,67
Até 22 anos	12	11,88	Tempo de Cooperativa		
De 23 a 26 anos	34	33,66	Até 1 ano	15	14,85
			Superior a 1 ano e até 3 anos	27	26,73
De 27 a 30 anos	23	22,77	Superior a 3 anos e até 5 anos	30	29,70
			Superior a 5 anos e até 8 anos	12	11,88
Acima de 30 anos	32	31,69	Superior a 8 anos	17	16,83
			Cargo de Liderança		
Etnia			Sim	24	23,76
Amarelo (a)	3	2,97	Não	77	76,24
Branco (a)	87	86,13			
Pardo (a)	9	8,91			
Preto (a)	2	1,98			

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A maioria dos colaboradores respondentes da pesquisa são mulheres (57,43%). Quanto a questão da idade, a uma predominância da faixa etária de 23 a 26 anos (33,66%), seguida de colaboradores acima de 30 anos (31,69%). Quanto a questão da cor/etnia, se tem uma predominância de pessoas brancas (86,13%), seguido de pessoas pardas (8,91%), as que se consideram amarelas (2,97%) e de pessoas pretas (1,98%). Com relação ao grau de formação, 44,55% afirmam ter o Ensino Superior Completo, 32,67% possuem Especialização/MBA, e 21,78% ainda não concluíram o Ensino Superior.

Foi constatado na pesquisa que a maioria dos participantes do questionário atuam na Cooperativa entre 3 e 5 anos (29,70%), seguidos dos colaboradores que tem de 1 a até 3 anos (26,73%). Além disso, constatou-se através da pesquisa que, aproximadamente, 23,76% dos respondentes ocupam cargos de liderança dentro do quadro de colaboradores da Cooperativa participantes do questionário. E 31,68% afirmam que já participaram de algum treinamento ou curso relacionado a liderança.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), a qual foi operacionalizada com o uso do *software Smart PLS* versão 3. A MEE possibilita identificar se há relações entre um conjunto de variáveis (Hair et al., 2014). Previamente ao envio do objeto da pesquisa, foi necessário verificar a quantidade de respondentes mínima para a viabilização do uso da técnica de MEE. Utilizou-se do *software G*Power* versão 3.1.9.4. O aplicativo, baseado no efeito empregado na correlação das variáveis e na quantidade de preditores que uma mesma variável é dividida, determina qual é a amostragem mínima para que a pesquisa seja constituída sobre a confiabilidade esperada. Sendo assim, o instrumento de pesquisa utilizado apresentou divisão em três variáveis: Liderança Servidora, encontrou-se a amostragem mínima de 98 respondentes para o atendimento dos pré-requisitos da técnica.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A Modelagem por Equações Estruturais (MEE) divide-se em dois modelos, o de mensuração e o estrutural. No modelo de mensuração tem-se a preocupação de avaliar a consistência interna dos construtos e a independência das variáveis latentes, enquanto que no modelo estrutural há uma atenção para os relacionamentos das variáveis (Hair et al., 2014). Na Tabela 2 e na Tabela 3 são apresentados os indicadores de validade discriminante, compostos pelas cargas fatoriais cruzadas e critério de Fornell e Larcker, respectivamente.

Tabela 02: Validade discriminante – Cargas fatoriais cruzadas

ASSERTIVA	AB	DT	IO	IV	JD
ABNEGAÇÃO					
Meu gestor é talentoso em me ajudar emocionalmente.	0.819	0.408	0.579	0.574	0.353
Meu gestor é uma das pessoas que poderia me ajudar a resolver meus ressentimentos.	0.893	0.463	0.617	0.519	0.432
Meu gestor consegue me ajudar com minhas questões emocionais.	0.884	0.391	0.515	0.490	0.366
Meu gestor sacrifica seus próprios interesses para atender as minhas necessidades.	0.696	0.245	0.356	0.509	0.183
Meu gestor vai além da obrigação de atender às minhas necessidades.	0.798	0.315	0.449	0.536	0.203
Meu gestor é uma das pessoas que eu poderia contar se eu tivesse um problema pessoal.	0.794	0.321	0.529	0.498	0.456
Meu gestor coloca meus principais interesses à frente dos próprios interesses dele.	0.671	0.248	0.334	0.437	0.270
Meu gestor faz tudo o que pode para me ajudar.	0.825	0.445	0.638	0.626	0.423
Meu gestor me incentiva a sonhar alto em relação à organização.	0.641	0.341	0.601	0.484	0.171
DESEMPENHO DA TAREFA					
Precisão do Trabalho realizado.	0.357	0.723	0.252	0.435	0.334
Quantidade de trabalho realizado.	0.201	0.556	0.332	0.356	0.286
Qualidade do trabalho realizado.	0.326	0.767	0.349	0.436	0.412
Eficiência Operacional.	0.407	0.681	0.351	0.305	0.560
Satisfação do associado em relação ao meu trabalho.	0.296	0.621	0.291	0.285	0.393
Pontualidade no cumprimento dos prazos de entrega	0.302	0.702	0.401	0.356	0.368
Produtividade do grupo.	0.145	0.576	0.231	0.227	0.231
Planejamento e organização do trabalho.	0.363	0.682	0.285	0.382	0.324
INTENDÊNCIA ORGANIZACIONAL					
Meu gestor acredita que a organização precisa ter um papel moral na sociedade.	0.464	0.307	0.734	0.417	0.251
Meu gestor avalia a organização pelo seu potencial de contribuir para a sociedade.	0.523	0.449	0.874	0.535	0.350
Meu gestor está preparando a organização para fazer uma diferença positiva no futuro da sociedade.	0.583	0.463	0.892	0.616	0.354
Meu gestor acredita que a nossa organização precisa funcionar como uma comunidade.	0.497	0.327	0.814	0.562	0.492
Meu gestor me encoraja a ter um espírito solidário no local de trabalho.	0.721	0.385	0.841	0.610	0.385
INFLUÊNCIA VISIONÁRIA					
Meu gestor tem grande consciência do que está acontecendo no trabalho.	0.423	0.279	0.462	0.724	0.213
Meu gestor parece sintonizado com o que está acontecendo no trabalho	0.489	0.379	0.429	0.679	0.492
Meu gestor parece prever o que vai acontecer no trabalho.	0.556	0.488	0.527	0.869	0.415
Meu gestor é bom em me convencer a fazer as atividades do trabalho.	0.569	0.536	0.534	0.888	0.427

Meu gestor parece sempre alerta ao que está acontecendo no trabalho.	0.452	0.289	0.515	0.739	0.094
Meu gestor é bom em antecipar as consequências das decisões.	0.627	0.450	0.610	0.847	0.374
Meu gestor é talentoso quando se trata de me convencer.	0.443	0.404	0.575	0.714	0.277
Meu gestor me oferece razões convincentes para que eu faça minhas atividades.	0.515	0.377	0.468	0.696	0.442
Meu gestor é muito persuasivo.	0.456	0.313	0.441	0.712	0.116
JUSTIÇA DISTRIBUTIVA					
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.	0.382	0.457	0.360	0.349	0.877
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete sua contribuição para a realização dos objetivos da organização.	0.380	0.522	0.351	0.403	0.865
Na organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	0.411	0.552	0.443	0.443	0.926
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho.	0.354	0.528	0.431	0.381	0.900
Conforme seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação é adequada.	0.346	0.442	0.326	0.352	0.829
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações reais e exatas sobre o seu trabalho.	0.331	0.452	0.380	0.358	0.879

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Legenda: IO: Intendência Organizacional; IV: Influência Visionária; AB: Abnegação; JD: Justiça Distributiva e DT: Desempenho da Tarefa

De acordo com Hair Jr et al., (2014), a validade convergente busca demonstrar o quanto as assertivas de uma mesma variável estão correlacionadas. Neste momento, foi necessária para o prosseguimento da análise a exclusão de duas assertivas, uma enquadrada no Desempenho da Tarefa e outra, na Justiça Distributiva, ambas estavam divergindo na correlação com a variável em comparação às outras assertivas, não apresentando a carga cruzada adequada. Após este procedimento, pode-se confirmar a validade discriminante e as cargas da diagonal foram maiores que as demais cargas (Bido & Silva, 2019).

E através do critério Fornell-Larcker, pode-se comprovar a distinção entre as variáveis quando as raízes quadradas de AVE são maiores que as correlações (Hair Jr. et al., 2014. Dessa forma, todos os parâmetros descritos pela literatura foram cumpridos na Tabela 3.

Tabela 03: Validade Discriminante

	AB	DT	IO	IV	JD
AB	0,785				
DT	0,465	0,667			
IO	0,671	0,472	0,833		
IV	0,663	0,527	0,662	0,767	
JD	0,418	0,563	0,436	0,435	0,880

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Legenda: IO: Intendência Organizacional; IV: Influência Visionária; AB: Abnegação; JD: Justiça Distributiva e DT: Desempenho da Tarefa.

Na Tabela 4 são apresentados os indicadores de validade convergente como confiabilidade composta (CR) e variação média extraída (AVE) de cada constructo.

Tabela 04: Validade convergente – Confiabilidade composta (CR) e Variação média extraída (AVE).

Constructo	CC	AVE
Abnegação	0,934	0,616
Desempenho da Tarefa	0,864	0,445
Intendência Organizacional	0,918	0,694
Influência Visionária	0,927	0,588
Justiça Distributiva	0,954	0,774

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Legenda: CC: confiabilidade composta; AVE: variação média extraída

Referente a AVE, a variável latente deve explicar uma parte substancial da variância de cada indicador, em geral, pelo menos 50% (Hair Jr et al., 2014). Quanto à confiabilidade composta, avalia quanto o conjunto de assertivas de um constructo são consistentes em mensurar a variável latente. Conforme Hair Jr. et al. (2014) apresentam, em uma escala que varia de 0 e 1, os valores iguais ou maiores que 0,70 são considerados confiáveis para a confiabilidade composta. Sendo assim, os parâmetros estipulados como confiáveis pela literatura foram atendidos.

Desse modo, prosseguiu-se para a análise do Modelo Estrutural (Figura 2), em que é possível visualizar os relacionamentos entre os construtos.

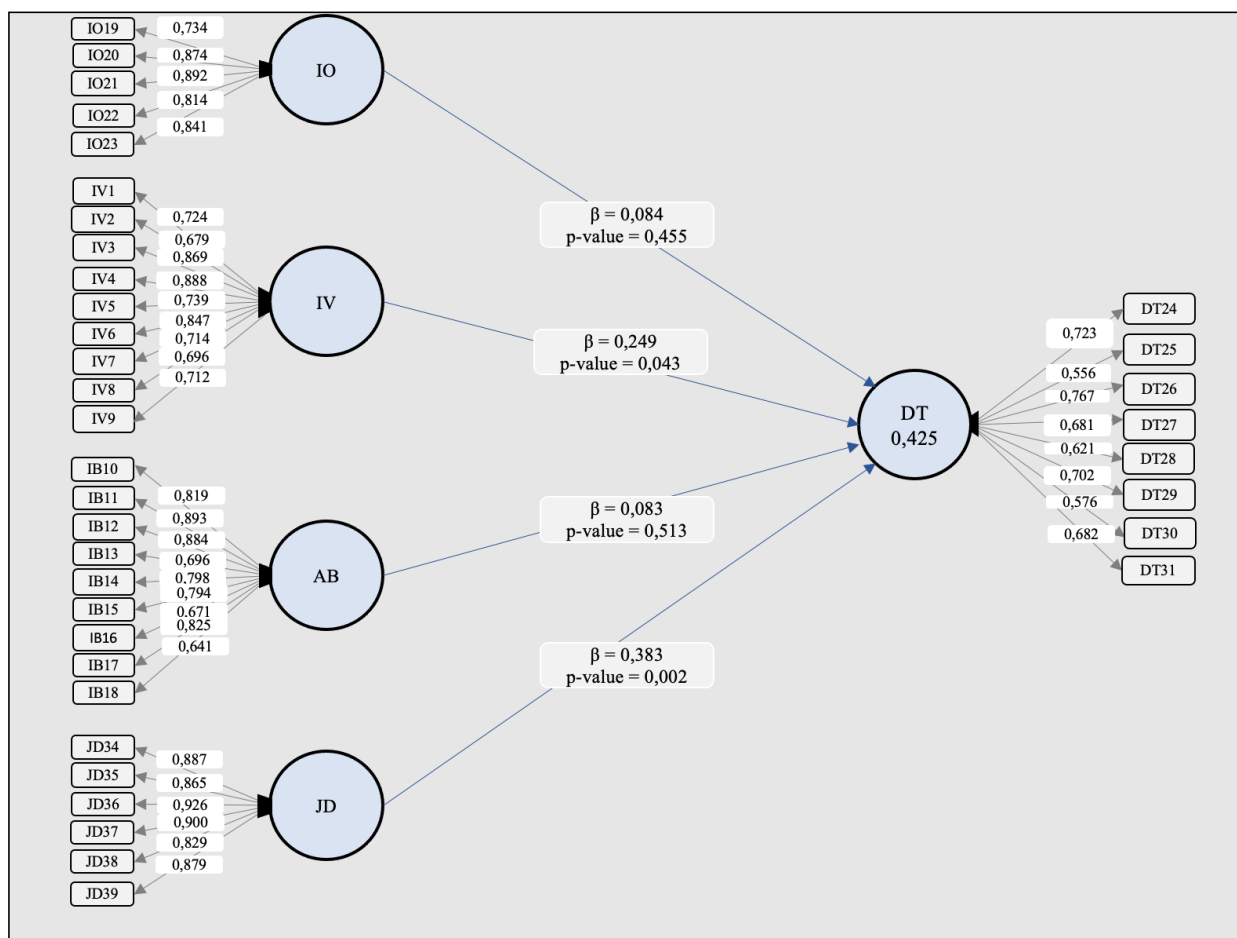


Figura 2: Modelo estrutural.

Legenda: IO: Intendência Organizacional; IV: Influência Visionária; AB: Abnegação; JD: Justiça Distributiva e DT: Desempenho da Tarefa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Conforme o exposto na Figura 2, a variável da Justiça Distributiva exerce influência positiva e significativa em relação ao Desempenho da Tarefa ($\beta = 0,383$; p-value = 0,002), enquanto as dimensões de Liderança Servidora, separadamente, somente apontaram uma relação significativa para a dimensão de Influência Visionária frente ao Desempenho da Tarefa ($\beta = 0,249$; p-value = 0,043). Com isso, é possível inferir que os respondentes percebem de forma mais nítida a Justiça Distributiva da Cooperativa como um dos principais motivadores e impulsionadores do Desempenho da Tarefa.

Dessa forma, a hipótese (H1) que relaciona a Justiça Distributiva de forma positiva ao Desempenho da Tarefa é fundamentada por meio do modelo estrutural, não sendo possível a sua rejeição total. Já a hipótese (H2), que associa a Liderança Servidora positivamente ao Desempenho da Tarefa somente exerce relação significativa por meio da dimensão de Influência Visionária, havendo assim, uma rejeição parcial da hipótese.

A variável que exerce maior influência na avaliação do Desempenho da Tarefa relaciona-se com a classificação que reflete o verdadeiro desempenho empregado na realização das tarefas de cada colaborador. Conforme destacado por Alexiou et al. (2019), as características do ambiente de trabalho aliado com a percepção de Justiça Distributiva elevam a relação e os investimentos físicos e psicológicos com a finalidade de desenvolver os melhores resultados para a empresa. Além disso, a percepção de que seus esforços foram reconhecidos de forma justa pelos seus gestores faz com que o colaborador invista tempo e esforço buscando conhecimentos e formas de melhorar seu desempenho dentro da Cooperativa. Assim como destacado por Santos e Beuren (2017), a pesquisa aponta que as recompensas financeiras não são a principal fonte de motivação para os colaboradores, e, sim, quando observam que os processos utilizados para as avaliações de desempenho seguem procedimentos justos e éticos. Lambert (2003), destaca que os colaboradores estabelecem uma relação de troca e que são mais propensos a desempenharem suas tarefas de forma eficiente quando percebem que seus esforços são reconhecidos.

Na hipótese (H2), Page e Wong (2000) afirmam que os Líderes Servidores buscam construir relações com seus liderados que possuam autoconfiança e forneça apoio emocional. Na pesquisa realizada observa-se que os respondentes afirmam que os seus gestores são pessoas que eles podem procurar para resolver questões pessoais e ressentimentos. Além disso, observa-se que os líderes têm conhecimento individual e que estabelecem uma relação de liderança baseada no afeto pois buscam ajudar seus colaboradores da melhor forma possível, como destacado por Liden et al. (2008) e Yoshida et al. (2014). A pesquisa vai de encontro com a pesquisa realizada por Barbosa (2011) e de Batti (2018). Na pesquisa de Barbosa (2011), é possível analisar que os líderes buscam pensar no bem-estar da coletividade e são líderes que buscam incentivar e fornecer orientações para seus colaboradores. Batti (2011), destaca que as lideranças no Cooperativismo buscam se adaptar ao perfil de cada indivíduo ou ambiente, buscando fornecer autonomia, mas ao mesmo tempo orientando e fornecendo o suporte necessário. Logo, a influência visionária pode atrelar-se ao desempenho da tarefa por impulsionar os colaboradores a buscar novos desafios e atingir os seus resultados e metas.

Além disso, a Liderança Servidora e a Justiça Distributiva buscam unir os três pilares do Cooperativismo, trazendo equilíbrio entre o social e econômico, o espírito de cooperação entre seus colaboradores e transformação no ambiente da empresa e em suas relações com a comunidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



A pesquisa teve como objetivo analisar a relação da Liderança Servidora e da Justiça Distributiva no Desempenho da Tarefa dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito localizada nos Campos Gerais. O estudo indicou que a Justiça Distributiva exerce maior influência no Desempenho da Tarefa dos colaboradores da Cooperativa. Dessa forma, a política de avaliação de desempenho realizado na Cooperativa reflete de forma fidedigna a percepção dos colaboradores sobre a qualidade e quantidade do trabalho executado, da contribuição para cumprir as metas da organização, bem como, o retrato exato e justo do trabalho executado no âmbito individual e coletivo.

Em síntese, a existência de uma Liderança Servidora é compreendida de forma essencial, entretanto, potencializa-se e torna-se significativa quando aliada à uma política de Justiça Distributiva que traduza de forma transparente, exata e justa a contribuição dos colaboradores no âmbito ao que se refere ao Desempenho da Tarefa.

A pesquisa contribuiu para a confirmação que as práticas organizacionais referente a treinamentos, palestras e imersões para desenvolvimento pessoal e profissional, principalmente dos colaboradores que exercem cargos de liderança, são frutíferas. Aponta também que a percepção individual dos colaboradores acerca das avaliações e *feedbacks* podem ser visualizados quando é analisado em um contexto universal da organização. Também, instigou a necessidade de apresentar os resultados e as hipóteses levantadas no início do trabalho, logo que, a pesquisa desenvolveu-se e respondeu as hipóteses, evidenciando que a Cooperativa de Crédito em questão está caminhando de forma a estimular e acolher seus colaboradores.

Sugere-se que pesquisa futuras sejam desenvolvidas em instituições financeiras comerciais e até mesmo estatais, buscando de maneira geral abordar sobre as variáveis Liderança Servidora, Desempenho da Tarefa e Justiça Distributiva. Possibilitando assim, uma análise comparativa entre uma pesquisa entre uma Cooperativa de Crédito e um Banco Comercial.

REFERÊNCIAS

- Aguiar-Quintana, T., Nguyen, H., Araujo-Cabrera, Y., & Sanabria-Díaz, J. M. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102868.
- Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 155-172.
- Barbosa, M. R. D. S. (2011). Liderança servidora e gestão social: o desafio de liderar uma organização do terceiro setor. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Bacharelado em Administração. Universidade Federal do Pernambuco – UFPE, PE.
- Batti, L. D. S. Z. B. (2018). Características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo: o caso de uma cooperativa de crédito da região sul de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, SC.
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 07-26.



- Beuren, I. M., Altoó, S. M. L., & Dal Vesco, D. G. (2015). Percepção de justiça e comportamento de cidadania organizacional: um estudo na perspectiva do sistema de mensuração de desempenho estratégico. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 133-157.
- Beuren, I. M., Barros, C. M. E., & Dal Vesco, D. G. (2016). Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do balanced scorecard para a mensuração do desempenho estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27), 31-45.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11(Edição especial), 69-86.
- 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.
- Bido, D. D. S., & Silva, D. D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Revista de Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>.
- Bouguerra, A., Gölgeci, İ., Gligor, D. M., & Tatoglu, E. (2021). How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from MNEs in Turkey. *Journal of International Management*, 27(1), 100711.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Correia, I. (2010). Psicologia social da justiça: fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. *Análise Psicológica*, 28(1), 7-28.
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138.
- Elsahoryi, N. A., Alathamneh, A., Mahmoud, I., & Hammad, F. (2022). Association of salary and intention to stay with the job satisfaction of the dietitians in Jordan: A cross-sectional study. *Health Policy OPEN*, 3, 100058.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M. A *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.



- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership, 3*(4), 397-417.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 68*(7), 1208-1234.
- Hüning, D., Klam, A., & Bencke, F. F. (2014). Análise da atuação e do perfil de liderança dos gestores instituições financeiras de grande porte na cidade de Chapecó – SC. *Revista Reuna, 19*(4), 63-80.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157-167.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management, 48*, 22-26.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management, 35*(1), 112-135.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice, 31*(2), 155-168.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice, 35*(6), 644-656.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., ... & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal justice, 38*(1), 7-16.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161-177.
- Mueller, C. W., Iverson, R. D., & Jo, D. G. (1999). Distributive justice evaluations in two cultural contexts: A comparison of US and South Korean teachers. *Human Relations, 52*(7), 869-893.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y stress laboral. *Psicologia y Salud, 16*(2), 207-217.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management, 97*, 102994.



- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, 69, 110.
- Paiva, L. E. B., de Lima, T. C. B., de Oliveira, T. S., & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and innovation management*, 14(2), 142-150.
- Rompho, B., & Siengthai, S. (2012). Integrated performance measurement system for firm's human capital building. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4).
- Santos, V. Dos, Beuren, I. M. (2017). Influência da percepção de justiça organizacional no comprometimento e satisfação no trabalho de professores universitários. In *Anais do XVII USP Internacional Conference in Accounting*, São Paulo, SP.
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., Theiss, V., & Gomes, T. (2021). Influência do desenho dos sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(1), 132-159.
- Schumpeter, J. A. (1982). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934)*. Transaction Publishers.–1982.–January, 1, 244.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215
- Velez, M. J., & Neves, P. (2017). The relationship between abusive supervision, distributive justice and job satisfaction: A substitutes for leadership approach. *European Review of Applied Psychology*, 67(4), 187-198.
- Vugt, M. V., & Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74-95.
- Yuliansyah, Y., & Jermias, J. (2018). Strategic performance measurement system, organizational learning and service strategic alignment: Impact on performance. *International Journal of Ethics and Systems*.



Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.