



Estruturas de Governança e seus vínculos com a Justiça no contexto das Organizações Cooperativas

RAFAEL TODESCATO CAVALHEIRO

Universidade de São Paulo (USP-RP)

ANDRÉIA MARIA KREMER

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

REGIO MÁRCIO TOESCA GIMENES

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Resumo

As organizações cooperativas possuem características singulares em seus processos e estruturas de controle. Dada a natureza dos relacionamentos que as permeiam, a justiça tem se destacado como base dessas relações, haja vista que, as organizações envolvidas buscam justiça ao comparar as recompensas e os custos envolvidos nas interações. O objetivo deste ensaio é apresentar um modelo teórico que possibilite explicar os vínculos entre o pacote de governança (PGov) e a percepção de justiça dos cooperados e como ambos refletem no desempenho relacional das organizações cooperativas. Esse estudo fundamentou-se nas estruturas de governança e controle gerencial defendidas por van der Meer-Kooistra e Scapens (2008), na justiça organizacional, delineada em seus três aspectos: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional, abordadas por Luo (2007), bem como, nas noções de desempenho relacional adotadas por Su, Zhang e Guo (2020). Acredita-se que a aplicação do modelo aqui proposto possibilitará que os canais de justiça ideais possam ser identificados, potencializando o alcance da estrutura de governança e o atingimento dos objetivos das organizações cooperativas.

Palavras-chave: Justiça distributiva, Justiça processual, Justiça interacional, Cooperativa.

Introdução

A visão das firmas na perspectiva da Nova Economia Institucional (NEI) defende que as transações possuem custos, salvo raras exceções. Além disso, essa abordagem enfoca a funcionalidade econômica e a eficiência de diversos tipos de arranjos, bem como, nas motivações econômicas que desencadeiam e/ou influenciam os processos de mudança institucional (Coase, 1937; Schepker, Oh, Martynov, & Poppo, 2014; Williamson, 1975).

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) traz dois pressupostos básicos, o primeiro é a racionalidade limitada dos agentes econômicos e, o segundo, o oportunismo presente nas ações dos agentes econômicos, o que implica no surgimento dos custos de transação (Williamson, 1975). Nesse sentido, a busca pela minimização desses custos contribui significativamente para a escolha da estrutura de governança.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Essa forma de enxergar as organizações, coloca como elemento central os agentes econômicos envolvidos na transação e pode ser aplicada em contextos bastante distintos. Dentre os tipos de organizações, existem aquelas com e sem fins lucrativos, e as organizações com objetivo econômico, mas sem objetivo de lucro (Bialoskorski Neto, Barroso, & Rezende, 2012). Um exemplo dessas organizações são as cooperativas agrícolas, que possuem um sistema de controle complexo, tanto na perspectiva de estrutura quanto de processo, que exige monitoramento dos resultados econômicos e da prestação de serviços aos cooperados. Contudo, dada a natureza das cooperativas, os elementos teóricos da TCT podem não ser suficientes para análise e explicação de suas transações e estruturas (Delarmelina & Salles, 2016).

As mudanças no mercado competitivo impulsionaram as cooperativas agrícolas a buscar profissionalização na gestão e nas relações com os seus associados (Costa & Melo, 2017; Simioni, Siqueira, Binotto, Spers, & Araújo, 2009; Zylbersztajn, 1994), sem deixar de (ou tentar) seguir os valores cooperativistas da democracia, igualdade, equidade e solidariedade e os valores éticos de honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com os outros. Na perspectiva dos cooperados, além de serem parte de uma organização que segue (ou tenta) seguir tais valores, participar de uma cooperativa é vantajoso devido a oferta de serviços, comercialização da produção, assistência técnica, aprendizagem, retorno financeiro e descontos em investimentos (Breitenbach, Brandão, & Zorzan, 2017; Fischer & Qaim, 2012).

Apesar das vantagens oferecidas aos cooperados, tais benefícios não são fortes o suficiente para superar o atributo concorrencial preço (Breitenbach *et al.*, 2017), sendo a manutenção da frequência de trocas contratuais condicionada ao patamar de concorrência estabelecido no mercado, de forma a não afetar negativamente a rentabilidade de sua atividade produtiva (Simioni *et al.*, 2009), o que revela a presença do comportamento oportunista dos cooperados. Esse tipo de comportamento é conhecido como carona e foi identificado, dentre outros, em cooperativas agrícolas americanas (Cook, 1995) e também no Brasil (Pivoto, Finger, Waquil, & Souza, 2013; Simioni *et al.*, 2009). Tal comportamento surge “quando o cooperado liga-se à cooperativa apenas para se beneficiar das externalidades positivas geradas pelas atividades da cooperativa, sem participar, transacionar ou investir na organização” (Pivoto *et al.*, 2013, p. 110).

A presença do comportamento oportunista nesse ambiente traz problemas para o desenvolvimento da cooperativa e fere os próprios valores cooperativos. Para Zylbersztajn (2002, p. 15) “a relação com o cooperado não pode ser tomada como estável por natureza, mas deve ser fomentada e trabalhada estrategicamente, de acordo com cada situação particular”. Diante disso, as discussões sobre as características dos sistemas de controle gerencial e a complexidade de governança de cooperativas são essenciais, haja vista que, elas possuem características singulares em seus processos e estruturas de controle (Bialoskorski Neto *et al.*, 2012), e possuem mecanismos formais e informais que envolvem a relação cooperado-cooperativa (Zylbersztajn, 2002). Nas relações interorganizacionais é preciso ir além dos limites do Sistema de Controle Gerencial (SCG), e considerar a estrutura de governança que permeia a relação (van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008).

Nesse ensaio teórico, optou-se pela abordagem de van der Meer-Kooistra e Scapens (2008). Essa abordagem defende que a estrutura de governança deve possibilitar a projeção de um pacote de governança (PGov) adequado, utilizando elementos fornecidos pelo ambiente



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

externo, enquanto outros devem ser acordados entre as partes (interno). A estrutura de governança precisa apoiar o compartilhamento de conhecimento e informação, a cooperação, a confiança, o aprendizado, a flexibilidade, a padronização e a mudança no papel das lideranças do grupo (van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008).

Dada a natureza dos relacionamentos interorganizacionais, a justiça tem se destacado como base dessas relações, haja vista que, as organizações envolvidas buscam justiça ao comparar as recompensas e os custos envolvidos nas interações (Brown, Cobb, & Lusch, 2006; Luo, Liu, Yang, Maksimov, & Hou, 2015). No âmbito das cooperativas a relação entre a percepção de justiça e a governança raramente são estudadas, apesar do impacto que os relacionamentos interpessoais dos membros têm no desempenho das cooperativas agrícolas (Su, Zhang, & Guo, 2020).

Assim como em alianças estratégicas (Luo, 2007), ajudar os cooperados a perceber a justiça dentro da cooperativa, pode dar-lhes confiança na parceria e sua capacidade de cooperar pode aumentar. Importante destacar que, de acordo com Konovsky (2000), a justiça em relação a uma decisão afeta as atitudes de ordem inferior, como por exemplo, a autoestima e identidade social, bem como as de ordem superior e de longo prazo, como compromisso, confiança e harmonia social. Portanto, a violação da justiça organizacional pode estimular respostas emocionais negativas intensas e criar climas hostis que podem incentivar o oportunismo, devendo os gestores investir em práticas e políticas que aumentem a percepção de justiça (Trada & Goyal, 2017).

A preocupação com governança corporativa é importante para as cooperativas, devendo ser o seu público interno um dos principais focos, que, em última instância, representa grande fonte de recursos (Zylbersztajn, 2002). Nesse sentido, apresenta-se a presente questão: como o PGov e a justiça se relacionam e como essa interação reflete no desempenho relacional das cooperativas? Logo, o objetivo deste ensaio é apresentar um modelo teórico que possibilite explicar os vínculos entre o PGov e a percepção de justiça dos cooperados e como ambos refletem no desempenho relacional.

Como método, este ensaio teórico, segue o caminhar sugerido por Meneghetti (2011), ou sejam adota a capacidade reflexiva para compreender a realidade das cooperativas. Nesse sentido, inicialmente são apresentadas as estruturas de governança e controle gerencial. Na sequência, delinea-se a justiça organizacional em seus três aspectos: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional e o desempenho relacional. Por fim, é proposto um modelo de análise dos vínculos entre o PGov e a justiça organizacional, bem como, os seus reflexos no desempenho relacional.

1. Bases Teóricas do Modelo

1.1 Estruturas de Governança e Controle Gerencial

Os contextos das relações interorganizacionais compartilham muitas características de atividades inovadoras, pois envolvem partes relativamente iguais e autônomas, com intenso compartilhamento de conhecimento, cooperação, aprendizado, confiança e trocas de liderança (van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008). Os altos níveis de incerteza, mudança contínua, flexibilidade, criatividade, aprendizado, criação de conhecimento, comunicação e



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

compartilhamento de informações, levaram Kamoche e Cunha (2001) a propor uma estrutura mínima de governança no contexto da inovação: a Estrutura Social e a Estrutura Técnica.

A Estrutura Social diz respeito aos laços sociais entre as partes, que moldam o caráter das interações entre os envolvidos, tais como: padrões de comportamento esperados, normas e valores, compromissos firmados entre si, como se comunicam e compartilham informações, quem assume o papel de liderança e quando e como eles aprendem, entre outros (Kamoche & Cunha, 2001). A Estrutura Técnica relaciona-se aos aspectos técnicos das transações e dos processos de produção e informação, tais como: as interfaces entre as partes, os recursos dos produtos e técnicas de produção, as competências técnicas das partes, os sistemas e o processamento de informação e o conhecimento dos procedimentos e técnicas contábeis disponíveis (Kamoche & Cunha, 2001). Esse modelo define as responsabilidades, prioridades e procedimentos para os participantes, criando, ao mesmo tempo, “zonas de manobra”, onde pode haver interação, comunicação e criação de conhecimento (van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008).

Partindo dessa estrutura mínima (Social e Técnica), van der Meer-Kooistra e Scapens (2008) ampliaram esse quadro para as relações interorganizacionais, adicionando dois tipos de estrutura: a Econômica e a Institucional. A Estrutura Econômica consiste em arranjos econômicos específicos feitos pelas partes, como medidas de desempenho, normas de eficiência, duração do relacionamento, frequência e volume das transações, cronogramas e requisitos de qualidade e o entendimento geral das partes sobre seu posicionamento no mercado (van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008). Já a Estrutura Institucional compreende os regulamentos legais e outros regulamentos externos, juntamente com os arranjos organizacionais internos, o tipo de contrato e a natureza formal do relacionamento (van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008).

A Tabela 1 fornece uma visão geral dos elementos que compõem as quatro estruturas que formam a base para a governança das relações interorganizacionais utilizadas como referencial neste ensaio teórico.

Tabela 1 - Visão geral dos elementos das quatro estruturas de governança

Estrutura Econômica	Estrutura Institucional	Estrutura Social	Estrutura Técnica
Natureza do mercado: volatilidade e extensão da concorrência	Lei e regulamentos governamentais	Normas e valores comportamentais	Conhecimento básico do negócio
Visibilidade e mensurabilidade de desempenho e eficiência	Outros regulamentos institucionais (por exemplo, ISO)	Comunicação e rede	Conhecimento tecnológico sobre produtos e processos
Caráter das transações: qualidade, entrega, pagamento, etc.	Tipo de contrato	Trabalho em equipe e compartilhamento de informações	Competências técnicas dos funcionários
Caráter dos investimentos em ativos físicos e não físicos	Arranjos organizacionais	Confiança e integridade	Sistemas de informação e técnicas de processamento de informação
Frequência e volume das transações	Natureza formal do relacionamento	Papel de liderança	Procedimentos e técnicas contábeis disponíveis
Duração do relacionamento		Arranjos para a aprendizagem individual e organizacional	

Fonte: van der Meer-Kooistra e Scapens (2008, p. 375)



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

O modelo de governança de van der Meer-Kooistra e Scapens (2008) foi desenhado para analisar as relações laterais, que são caracterizadas pela presença de interdependência substancial entre as partes, complexidades consideráveis nos relacionamentos e no ambiente de mudança contínua. Apesar disso, ele se mostra adequado para compreender os processos de governança e controle gerencial de cooperativas, por focar a análise dos modos de coordenação entre as organizações (relações interorganizacionais). Esse argumento se sustenta na premissa de que as cooperativas são permeadas por relações verticais complexas, que visam o incremento da competitividade dos participantes.

Nesse sentido, a percepção de justiça dos integrantes da cooperativa pode impactar na sua estrutura de governança, assim como, a governança pode influenciar a percepção de justiça dos envolvidos. Isso é um ponto importante a ser considerado, pois, sistemas injustos podem levar a comportamentos inadequados, sentimento de injustiça, falta de comprometimento, baixa performance e insatisfação (Frezatti, Rocha, Nascimento, & Junqueira, 2016). Diante disso, na próxima seção apresentam-se as bases teóricas para a análise da percepção de justiça.

1.2 Justiça Organizacional

A justiça organizacional emerge da Teoria Psicológica e sua aplicação no âmbito da Contabilidade Gerencial pode ser ampliada, com a adoção de uma perspectiva mais dinâmica sobre as relações entre práticas contábeis gerenciais e os processos psicológicos (Hall, 2016). Nesse ensaio teórico, a justiça organizacional será delineada em três aspectos: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional.

O desenvolvimento da justiça organizacional como campo de pesquisa foi marcado pela inserção da Teoria da Equidade nos anos 1960 (Adams, 1965). Essa teoria, por se concentrar na percepção da imparcialidade na distribuição dos resultados no ambiente de trabalho, principalmente quanto a decisões salariais e de promoções, deu corpo ao primeiro aspecto da justiça organizacional, denominado como justiça distributiva (Luo, 2007).

A preocupação com o processo de alocação de resultados, e não com a sua distribuição, mudou o foco da pesquisa em justiça organizacional para a justiça processual, que é promovida pela adoção de critérios e processos justos no caminho até o alcance dos resultados (Colquitt, 2001; Lind & Tyler, 1988). Além disso, de acordo com Bies e Shapiro (1987), o tratamento interpessoal também é importante e reflete na percepção de justiça, logo, a adequação do comportamento e do tratamento dado aos envolvidos durante o processo de busca por resultados, bem como, na sua distribuição, representa um aspecto da justiça organizacional, denominado por justiça interacional.

Apesar dos aspectos da justiça organizacional enfocarem o nível micro do ambiente organizacional, seus princípios centrais são potencialmente aplicáveis a fenômenos de nível meso, seja em uma única organização ou entre organizações (Kim & Mauborgne, 1993). De acordo com Luo (2007), a justiça é um aspecto importante em relações interorganizacionais, principalmente quanto ao estabelecimento de procedimentos, estrutura de incentivos e comunicação. O autor destaca que “sem justiça processual, distributiva e interacional, a formalização e a estrutura de incentivos governada estrutural e contratualmente podem não motivar suficientemente cada parte a comprometer recursos necessários, além do especificado em um contrato” (Luo, 2007, p. 645).



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Poppo e Zenger (2002) mencionam que os contratos formais podem minar a confiança e, assim, incentivar o comportamento oportunista. Além disso, na análise dessas relações, deve-se considerar que as formas fortes de oportunismo costumam violar os contratos formais, enquanto formas fracas de oportunismo violam contratos sociais (Liu, Liu, & Li, 2014).

1.2.1 Justiça Distributiva

A justiça distributiva pode ser definida como a distribuição justa de benefícios e prejuízos, recompensas e custos e outras coisas que afetam o bem-estar de membros individuais de determinado grupo (Colquitt, 2001). A justiça distributiva tem como ponto central o incentivo a cooperação eficaz, que promova o bem-estar dos membros do grupo nas áreas econômica, social, psicológica e fisiológica, ou seja, segue os princípios básicos da equidade, igualdade e necessidade (Tyler, 1994).

Luo (2007) destaca que a percepção da justiça distributiva geralmente surge das comparações com uma referência interna ou externa. No caso das cooperativas, essa referência poderia ser com um cooperado da própria cooperativa ou com cooperados de outra(s) cooperativas(s), ou ainda com o mercado. De acordo com Trada e Goyal (2017), a injustiça distributiva tem fortes efeitos sobre o oportunismo, seguida pela injustiça processual e interacional, o que sugere a necessidade de se considerar a importância da justiça distributiva na definição do PGov das cooperativas.

1.2.2 Justiça Processual

A justiça processual se refere às percepções sobre a justiça dos procedimentos formais que regem as decisões (Luo, 2007), e parte da premissa de que um tratamento justo determina as reações dos indivíduos a essas decisões (Lind & Tyler, 1988). Nesse sentido, a justiça processual em relações interorganizacionais é percebida pelos agentes de fronteira (boundary spanners), a medida em que os processos são vistos como imparciais e justos, principalmente quanto a tomada de decisões estratégicas e a procedimentos que afetam os ganhos e interesses das empresas envolvidas (Luo, 2007).

Greenberg (1987) menciona que os principais determinantes das percepções de justiça são o controle do processo, oportunidade de voz e as relações de trabalho. Além disso, a justiça processual é visualizada quando os procedimentos e critérios são transparentes, ajustáveis, corrigíveis, imparciais, representativos, não discriminatórios e seguem as normas contratuais especificadas (Luo, 2007). Conforme destacado nessa subseção, a justiça processual concentra-se no aspecto formal do processo de troca (Skarlicki & Folger, 1997). Na próxima subseção será apresentada a justiça interacional, que enfatiza o aspecto social do processo.

1.2.3 Justiça Interacional

A justiça interacional enfoca as percepções dos indivíduos sobre a qualidade do tratamento interpessoal recebido durante o processo de tomada de decisões e demais procedimentos organizacionais (Luo, 2007). Esse aspecto da justiça inclui vários



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

comportamentos relativos a sensibilidade social, como: respeito, honestidade, dignidade e polidez (Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002).

A sensibilidade e o fornecimento de justificativas ou explicações para o destinatário da justiça, são elementos importantes para que a justiça interacional ocorra (Luo, 2007). No contexto das relações interorganizacionais, a pessoa que representa uma empresa na adoção de procedimentos formais ou na tomada de decisões críticas também costuma ser vista como representante da justiça organizacional (Rupp & Cropanzano, 2002), isso é relevante, pois, como os comportamentos interpessoais determinam a justiça interacional, ela influencia as reações cognitivas, afetivas e comportamentais das partes envolvidas (Luo, 2007), que refletem no curto e longo prazo da relação.

Luo (2007) ressalta que quando as diferenças de objetivos entre as partes são altas, torna-se importante que a justiça processual e distributiva se reforce mutuamente. Já a justiça interacional complementa a justiça processual ao fornecer elementos sociais que apoiam a estruturação dos processos de gestão adotados pelo grupo, enquanto complementa a justiça distributiva na incorporação de elementos de recompensa socialmente incorporados em um sistema de compartilhamento de ganhos e benefícios (Luo, 2007). Esses elementos sugerem uma relação múltipla da justiça organizacional com o desempenho organizacional, sendo essa a base considerada nesse ensaio para composição do modelo de análise apresentado na próxima seção.

1.3 Desempenho Relacional

O desempenho relacional pode ser definido como a satisfação geral dos envolvidos em atingir os objetivos organizacionais e melhorar sua posição competitiva e aprendizado (Krishnan, Martin, & Noorderhaven, 2006; Walter, Lechner, & Kellermanns, 2008; Wang & Dyball, 2019). Ring e Van de Ven (1994) mencionam que os vínculos entre os relacionamentos e a percepção de justiça se manifestam em um nível mais alto de cooperação, o que é importante para as cooperativas.

Lee e Cavusgil (2006) sugerem que a governança baseada em relacionamento, em oposição à governança contratual, é mais eficaz e influente no fortalecimento da parceria interorganizacional, pois estabiliza a aliança e facilita a transferência de conhecimento entre os parceiros. Mahama (2006) identificou na cadeia de suprimentos uma relação positiva entre o sistema de controle gerencial com o desempenho. O autor também verificou que os processos de socialização estão indiretamente relacionados ao desempenho. No contexto das cooperativas rurais, a relação entre a percepção relacional e a governança costumam ser visualizadas nas dimensões da confiança, compartilhamento de informações e soluções comuns (Su *et al.*, 2020).

Como os contratos estão cada vez mais personalizados, com altos níveis de governança relacional (e vice-versa) e essas escolhas interagem com a capacidade de gerar melhorias no desempenho das trocas (Poppo & Zenger, 2002), é importante compreender os reflexos da governança no desempenho, incorporando os aspectos de relacionamento na análise. Langfield-Smith (2008) identificou que as estruturas de governança, bem como, os controles de comportamento, controles de saída, controles sociais e processos que levaram ao desenvolvimento da confiança e mitigação de riscos, fizeram parte do pacote de governança da relação interorganizacional (Langfield-Smith, 2008). Partindo dessa perspectiva teórica,

esse ensaio propõe uma relação entre o PGov com os aspectos comportamentais (justiça) percebidos pelos cooperados e que tais percepções podem influenciar o desenho do PGov e, consequentemente, impactar no desempenho relacional da cooperativa.

2. Modelo de análise dos vínculos entre o PGov e a Justiça Organizacional

Esse ensaio adota a dimensão epistemológica do estruturalismo, que de modo geral, procura explorar a estrutura do fenômeno, e através de sua essência, determinar suas ligações determinantes e suas inter-relações (Triviños, 1997). Essa escolha se deu em função dos objetivos do presente ensaio, que propõe a análise das estruturas formais e informais de governança e controle que permeiam as cooperativas e de seus vínculos com a justiça organizacional.

De acordo com a perspectiva do estruturalismo, a realidade social é um conjunto de fenômenos, sendo necessário descobrir as relações entre os mesmos, através da construção de modelos explicativos. Diante disso, o presente ensaio se concentrará na análise das estruturas de governança e na percepção de justiça organizacional presentes nas cooperativas. Além disso, pretende-se através da criação de um modelo, analisar isoladamente os componentes do PGov que influenciam a percepção de justiça dos cooperados e como isso reflete no desempenho relacional.

Partindo das bases teóricas apresentadas nas seções anteriores, propõe-se o modelo de análise a seguir.

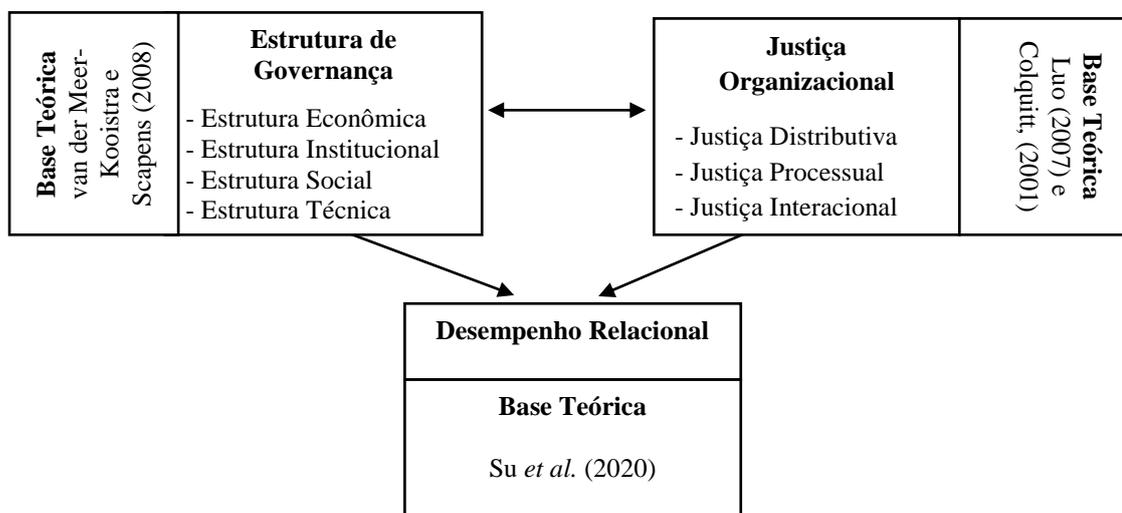


Figura 1 – Modelo de análise dos vínculos entre o PGov, Justiça Organizacional e os seus reflexos no desempenho relacional

As quatro estruturas de van der Meer-Kooistra e Scapens (2008) podem ser utilizadas para diagnosticar o PGov adotado pela cooperativa. Tal diagnóstico pode ser realizado através da aplicação de questionário aos o(s) gestor(es) da cooperativa, além da análise documental.

Tomando como base a lógica da justiça organizacional desenvolvida por Luo (2007) para as alianças estratégicas, considera-se nesse ensaio, que cada tipo de justiça tem uma propriedade única e desempenha um papel único na melhoria do desempenho da cooperativa. Nessa perspectiva, sob a égide do princípio da equidade, a justiça distributiva, melhora o



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

desempenho com maior tolerância e menor oportunismo. Enfatizando o princípio da instrumentalidade, a justiça processual melhora o desempenho da cooperativa por meio da formalização e aprimoramento de rotinas que orientam as trocas frequentes ou reduzem o risco relacional por meio de uma estrutura institucional que restringe a busca de incentivos particulares. Seguindo o princípio da mudança social, a justiça interacional reforça o apego relacional por meio da intensificação da comunicação, socialização e compartilhamento de conhecimento. As dimensões da justiça (distributiva, processual e interacional) funcionam em conjunto, para melhorar o desempenho da cooperativa, complementando-se mutuamente, ao estimular a troca entre os envolvidos. Essas três dimensões podem ser utilizadas para identificar a percepção de justiça dos cooperados, além da percepção de impacto no desempenho relacional.

O uso de medidas subjetivas de desempenho é apoiado em Geringer e Hebert (1991). De acordo com Roehrich *et al.* (2020), estudos que exploram o vínculo entre governança e desempenho geralmente adotam medidas perceptivas. Nesse sentido, a coleta de dados pode ser realizada através da aplicação de questionário, visando identificar a percepção de justiça e seus vínculos com o PGov. O instrumento de coleta de dados pode ser adaptado dos estudos de Dhaundiyal e Coughlan (2020), Luo (2007), Su, Zhang e Guo (2020), Wang e Dyball (2019) e Walter, Lechner e Kellermanns (2008).

Para analisar os dados, sugere-se a utilização da modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), pelo fato desta abordagem ser robusta e fornecer soluções alternativas, mesmo quando surgem problemas na análise (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Essa escolha foi realizada em estudos similares como os de Dhaundiyal e Coughlan (2020) e Wang e Dyball (2019). Além da análise estatística, poderá ser feita uma análise de conteúdo (Bardin, 2011), com a finalidade de triangular os resultados da percepção de justiça com a estrutura de governança, bem como, seus reflexos no desempenho relacional da cooperativa.

3. Considerações Finais

A compreensão dos vínculos entre o PGov e a justiça organizacional em cooperativas e seus reflexos no desempenho é importante, pois ajudará a identificar como cada tipo de justiça funciona e como os controles e estruturas de governança são estabelecidos no contexto cooperativista. Desse modo, acredita-se que os canais de justiça ideais possam ser identificados, potencializando o alcance da estrutura de governança e o atingimento dos objetivos da organização.

Apesar dos avanços no entendimento do papel do controle e governança em relações interorganizacionais (Ding, Dekker, & Groot, 2013), ainda são escassos os estudos que consideram a perspectiva da justiça (Dhaundiyal & Coughlan, 2020; Su *et al.*, 2020), e que se esforçam para compreender os impactos desses vínculos no desempenho, sendo esse um diferencial do modelo apresentado no presente ensaio.

O modelo teórico aqui apresentado não se restringe a cooperativas, sendo possível estender o modelo de análise para Arranjos Produtivos Locais (APLs), consórcios, joint ventures, entre outras parcerias, sendo essa a principal contribuição desse estudo. Importante ressaltar que a aplicação do modelo pode trazer contribuições práticas, especificamente para a revisão do PGov da cooperativa e as estruturas de governança serem reformuladas (ou não),



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

de modo a reforçar a justiça percebida pelos cooperados. Cabe ressaltar que, ao aplicar o modelo aqui proposto, deve ser levada em consideração a realidade e as idiossincrasias das cooperativas, fugindo do vácuo organizacional, frequentemente visto nos estudos em gerenciais, conforme mencionado por Lopes (2017). Nesse sentido, sugere-se que estudos futuros apliquem o modelo, de modo a contribuir para a gestão e governança das organizações cooperativas, que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento do país.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (1st ed.). São Paulo: Almedina Brasil.
- Bialoskorski Neto, S., Barroso, M., & Rezende, A. (2012). Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach. *Brazilian Business Review*, 9(2), 68–87. <https://doi.org/10.15728/bbr.2012.9.2.4>
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199–218. <https://doi.org/10.1007/BF01048016>
- Breitenbach, R., Brandão, J. B., & Zorzan, M. (2017). Vantagens e oportunismo no relacionamento entre associados e cooperativa de laticínios. *Interações (Campo Grande)*, 18(2), 45. <https://doi.org/10.20435/inter.v18i2.1393>
- Brown, J. R., Cobb, A. T., & Lusch, R. F. (2006). The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships. *Journal of Business Research*, 59(2), 166–175. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.04.004>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cook, M. L. (1995). Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153–1159.
- Costa, E. G. & Melo, A. A. O. (2017) Governança corporativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. *Gestão & Planejamento*, 18(jan./dez.), 386-409.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324–351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Delarmelina, N., & Salles, A. O. T. (2016). Um estudo sobre a comercialização da produção de cooperativas agropecuárias sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação. *Custos e @gronegocio on Line*, 12(4), 34–69.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Dhaundiyal, M., & Coughlan, J. (2020). The impact of alliance justice capability on the performance of strategic alliances in the Indian IT sector: the mediating role of inter-firm commitment. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1719587>
- Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, 24(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.007>
- Fischer, E., & Qaim, M. (2012). Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya. *World Development*, 40(6), 1255–1268. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.11.018>
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., & Junqueira, E. (2016). *Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1991). Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249–263. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490302>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hall, M. (2016). Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.002>
- Kamoche, K., & Cunha, M. P. e. (2001). Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation. *Organization Studies*, 22(5), 733–764. <https://doi.org/10.1177/0170840601225001>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance With Multinationals’ Corporate Strategic Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(3), 502–526. <https://doi.org/10.2307/256590>
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511. <https://doi.org/10.1177/014920630002600306>
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22798171>
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344–364. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.001>



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Boston: Springer US.
- Liu, Y., Liu, T., & Li, Y. (2014). How to inhibit a partner's strong and weak forms of opportunism: Impacts of network embeddedness and bilateral TSIs. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 280–292. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.08.010>
- Lopes, A. B. (2017). A Teoria dos Contratos, Governança Corporativa e Contabilidade. In A. B. Lopes & S. Iudícibus (Eds.), *Teoria Avançada da Contabilidade* (2nd ed., pp. 173–187). São Paulo: Atlas.
- Luo, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal*, 50(3), 644–664. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25526452>
- Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., & Hou, J. (2015). Improving performance and reducing cost in buyer–supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. *Journal of Business Research*, 68(3), 607–615. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.011>
- Machinski, P. A., Faria, M. C. de, Moreira, V. R., & Ferraresi, A. A. (2016). Agricultural insurance mechanisms through mutualism: the case of an agricultural cooperative. *RAUSP Management Journal*, 51(3), 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.06.004>
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico?. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320–332. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>
- Pivoto, D., Finger, M. I., Waquil, P., & Souza, M. de. (2013). O problema do carona nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. *Revista de Política Agrícola*, 22(4), 109–122.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725. <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122009>
- Rodrigues, J. A., Lauermann, G. J., Moreira, V. R., Ferraresi, A. A., & Souza, A. (2018). Estrutura de capital e peculiaridades regionais nas cooperativas agropecuárias do Paraná - Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 56(2), 213–224. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560202>
- Roehrich, J. K., Selviaridis, K., Kalra, J., Van der Valk, W., & Fang, F. (2020). Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension. *Production Planning & Control*, 31(6), 453–469. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1647364>
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925–946. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)
- Schepker, D. J., Oh, W.-Y., Martynov, A., & Poppo, L. (2014). The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation. *Journal of Management*, 40(1), 193–225. <https://doi.org/10.1177/0149206313491289>
- Simioni, F. J., Siqueira, E. S., Binotto, E., Spers, E. E., & Araújo, Z. A. S. de. (2009). Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 47(3), 739–765. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032009000300010>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Su, X., Zhang, H., & Guo, S. (2020). A Model and Complexity Analysis of the Relationship Based on Organizational Justice and Embeddedness Theories. *Complexity*, 2020, 1–16. <https://doi.org/10.1155/2020/6129840>
- Trada, S., & Goyal, V. (2017). The dual effects of perceived unfairness on opportunism in channel relationships. *Industrial Marketing Management*, 64, 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.008>
- Triviños, A. N. S. (1997). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação* (Vol. 1). São Paulo: Atlas. <https://doi.org/10.33081/formação.v1i20.2335>
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850–863. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.5.850>
- van der Meer-Kooistra, J., & Scapens, R. W. (2008). The governance of lateral relations between and within organisations. *Management Accounting Research*, 19(4), 365–384. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.08.001>
- Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. W. (2008). Disentangling alliance management processes: Decision making, politicality, and alliance performance. *Journal of Management Studies*, 45(3), 530–560. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00749.x>
- Wang, A., & Dyball, M. C. (2019). Management controls and their links with fairness and performance in inter- organisational relationships. *Accounting & Finance*, 59(3), 1835–1868. <https://doi.org/10.1111/acfi.12408>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Nova York: Free Press.
- Zylbersztajn, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. *RAUSP Management Journal*, 29(3), 23–32.
- Zylbersztajn, D. (2002). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. XIV



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Seminário de Política Econômica: Cooperativismo e Agronegócio. Viçosa: UFV.