

**A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROMOVE A COOPERAÇÃO ENTRE EQUIPES MULTIFUNCIONAIS? O PAPEL MEDIADOR DO USO DOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS**

**RENATA MENDES DE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

**ILSE MARIA BEUREN**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

# A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROMOVE A COOPERAÇÃO ENTRE EQUIPES MULTIFUNCIONAIS? O PAPEL MEDIADOR DO USO DOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS

## 1 INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional auxilia as organizações em suas diferentes necessidades, como alocação de tarefas, definição de papéis e fluidez da comunicação (Jerab & Mabrouk, 2023). A depender do tipo de organização, a estrutura organizacional pode variar, desde a adoção de modelos com maior (menor) formalização ou maior (menor) integração horizontal (ex., Andrews & Kacmar, 2001; Herath, 2007). A estrutura organizacional formalizada compreende a descrição de procedimentos, regras de modo a regulamentar e alinhar o comportamento dos funcionários (Auh & Menguc, 2007; Willem & Buelens, 2009). A integração pode se apresentar na forma horizontal, consoante o grau de especialização ou integração das diferentes áreas e trabalhos realizados na organização (Nahm et al., 2003).

Independente da estrutura, as organizações precisam motivar seus funcionários para o atingimento dos objetivos estabelecidos. Assim, os sistemas de recompensas figuram como importantes aliados. São tidos como recursos que podem ser utilizados para motivar funcionários a trabalharem para o alcance e ampliação do desempenho organizacional (Bonner & Sprinkle, 2002). As recompensas podem ser intrínsecas, que compreendem aspectos como autonomia, *feedback*, clareza de papel, ou extrínsecas, que advêm de fatores externos ao trabalho e incluem salário, benefícios, promoções, dentre outros (Malhotra et al., 2007).

A estrutura organizacional pode impactar na qualidade da cooperação entre os indivíduos, sendo essencial para comunicação e promoção do trabalho, especialmente nas equipes com estruturas multifuncionais (Anuj, 2018). Isso porque influencia a interação entre os membros da equipe, impactando inclusive no compartilhamento de conhecimentos entre eles (Ren et al., 2024). Por sua vez, os sistemas de recompensas podem promover cooperação (Deversi et al., 2020; Peng & Zhao, 2023).

Em linha com o exposto pela *social exchange theory* (SET), quando os funcionários sentem que estão sendo valorizados e reconhecidos, eles passam a agir de forma recíproca em retribuição (Nurkholis & Wiranti, 2019). Depreende-se que a valorização, por meio das recompensas intrínsecas e/ou extrínsecas, promove o interesse pela cooperação entre as diferentes funções da organização, sendo que a reciprocidade pode decorrer de relações cooperativas (Davlembayeva et al., 2021). De acordo com a SET, os comportamentos humanos envolvem a minimização de custos e maximização dos benefícios, que incluem fatores intrínsecos e extrínsecos (Hung et al., 2011). Ao estabelecerem relações de troca, os funcionários demonstram maior dedicação, comprometimento e desempenho, o que possibilita melhoria dos resultados organizacionais (Tariq & Shahzad, 2023).

Os pressupostos da SET têm sido considerados em um fluxo da pesquisa que busca compreender questões inerentes aos comportamentos dos funcionários em diferentes estruturas organizacionais (Cropanzano & Mitchell, 2005). Pesquisas ainda têm considerado os benefícios desejados advindos das trocas sociais, indicando a disposição por cooperar, com ações que envolvem compartilhar conhecimentos, em troca de recompensas (Lin & Lo, 2015). Nessa linha, buscamos expandir o conhecimento acerca das trocas sociais, de modo a reforçar sua relevância e trazer evidências no âmbito das empresas familiares. As empresas familiares possuem características particulares devido à propriedade e gestão centrada na família (Chirico et al., 2015), o que pode influenciar a estrutura, os sistemas de recompensas e a cooperação.

Diante do exposto, o estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: O uso de sistemas de recompensas medeia a associação da estrutura organizacional na cooperação? Assim, o estudo analisa o efeito mediador do uso dos sistemas de recompensas na associação da estrutura organizacional com a cooperação entre equipes multifuncionais em uma empresa

familiar. Para tanto, foi realizada uma *survey* com 150 funcionários que atuam em diferentes áreas de uma empresa familiar de grande porte e aos dados coletados aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais. Com base nos pressupostos da SET, buscou-se compreender comportamentos de cooperação no contexto organizacional (Cropanzano & Mitchel, 2005; Wu et al., 2014), como a cooperação entre áreas distintas com atividades interligadas em uma empresa familiar.

A pesquisa contribui ao acrescentar à literatura que evidencia pesquisas progressas acerca da associação das estruturas organizacionais e sistemas de recompensas (ex., Kunz & Quitmann, 2011; Pandya, 2024), estruturas organizacionais e cooperação (ex., Ganeshu et al., 2024; Zheng et al., 2018), sistemas de recompensas e cooperação (ex., Deversi et al., 2020; Peng e Zhao, 2023). Em especial, avança ao considerar a mediação dos referidos sistemas no modelo adotado. Contribui também ao considerar os pressupostos da SET para fortalecer as relações existentes no contexto organizacional, especialmente envolvendo trocas sociais para otimizar comportamentos positivos. Contribui ainda em relação ao contexto das organizações familiares, especialmente ao considerar que se trata de um campo que ainda demanda estudos, dada a relevância em âmbito mundial (Rovelli et al., 2022).

Os resultados da pesquisa também oferecem contribuições para a prática gerencial. Ressalta-se a relevância da estrutura organizacional e o uso de sistemas de recompensas que estimulem trocas sociais no contexto das organizações, vislumbrando um desempenho superior dos indivíduos, equipes de trabalho e da organização. Assim, discutir sobre regras e procedimentos, bem como sobre possibilitar compartilhamento dos variados tipos de atividades, torna-se necessário e proeminente, especialmente ao considerar as particularidades das empresas familiares, que geralmente tendem a concentrar decisões estratégicas entre os membros da unidade familiar.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES**

### **2.1 Estrutura organizacional e cooperação**

A intensidade da cooperação entre funcionários de diferentes funções pode ser o resultado da frequência e proximidade das interações laterais e interdepartamentais no âmbito da organização (Luo et al., 2006). Nessa linha, depreende-se que a estrutura organizacional pode afetar a qualidade da cooperação entre os indivíduos (Anuj, 2018). Destaca-se a formalização e integração horizontal como dimensões da estrutura organizacional capazes de promover cooperação nas organizações.

A formalização atua como catalisadora na promoção do nível, frequência e qualidade da comunicação e cooperação inerentes à integração, uma vez que ajusta e integra as tarefas e comportamentos (Koufteros et al., 2014; Willem & Buelens, 2009). Portanto, dados, regras e procedimentos formais podem ser capazes de garantir uma cooperação mais efetiva entre as diferentes áreas da organização (Strese et al., 2016). Maiores níveis de formalização podem melhorar a colaboração interfuncional, à medida que os funcionários compreendem seus papéis em relação aos outros (Koufteros et al., 2014). Isso decorre do fato de que a formalização alinha os comportamentos dos funcionários aos objetivos organizacionais (Auh & Menguc, 2007).

A pesquisa de Strese et al. (2016) em organizações alemãs revelou que a formalização tem efeito positivo na cooperação interfuncional, quando ocorre conjuntamente a cooperação e competição entre departamentos. Na cooperação, a centralização tende a impulsionar o compartilhamento de conhecimentos (Ren et al., 2024). Por exemplo, Zheng et al. (2018) observaram que a formalização e a socialização estão positivamente associadas ao compartilhamento de conhecimento. Regras formalizadas tem potencial para promover o compartilhamento de conhecimento e aumentar a eficácia das equipes (Gibson et al., 2019).

Em um cenário de coordenação horizontal, Willem e Buelens (2009) observaram condições especiais para o compartilhamento de conhecimento, uma forma dos indivíduos cooperarem entre si. Quando há alto nível de integração horizontal, funcionários especializados

e antes isolados em equipes transversais, se conectam para combinar habilidades e conhecimentos de diferentes departamentos (Nowotny et al., 2022). A integração horizontal incentiva a cooperação entre os departamentos e setores, o que pode levar a soluções inovadoras e melhorar a capacidade de resolução de problemas (Ganeshu et al., 2024). Isto posto, fica evidente que a integração horizontal reforça o trabalho em equipe, essencial para o alcance dos objetivos organizacionais (Brown et al., 2024). Desse modo, propõem-se que:

H1a,b: A estrutura organizacional, nas dimensões formalização (H1a) e integração horizontal (H1b), tem associação direta e positiva com a cooperação.

## **2.2 Estrutura organizacional e uso dos sistemas de recompensas**

A estrutura organizacional considera a alocação da responsabilidade e do poder, bem como procedimentos para a realização dos trabalhos, observando as relações entre os membros da organização (Nahm et al., 2003). Em outras palavras, é entendida como um meio de coordenação e controle que direciona o comportamento dos indivíduos para a eficácia organizacional (Herath, 2007). A estrutura organizacional, assim como a cultura organizacional, influencia a implementação de diferentes estratégias, de forma a direcionar o alcance dos objetivos definidos (Verma et al., 2022).

Ao mencionar a estrutura organizacional, a literatura geralmente considera dimensões como formalização, centralização e integração (Andrews & Kacmar, 2001). Nesta pesquisa, consideraram-se a formalização e a integração horizontal. A formalização está associada à padronização na organização, compreendendo aspectos como regras e procedimentos (Andrews & Kacmar, 2001). Por sua vez, a integração está relacionada à extensão das relações entre as diferentes áreas da organização, de forma a possibilitar o acesso dos funcionários a uma variedade de conhecimentos que auxiliam na resolução dos problemas (Chen & Huang, 2007). Diferentes tipos de estrutura organizacional podem interferir nas escolhas organizacionais, que incluem a seleção dos sistemas de recompensas, atendendo interesses de todos na organização.

As recompensas têm o intuito de manter os funcionários motivados e ligados ao seu trabalho (Ajmal et al., 2015). Para tanto, os sistemas de recompensas consideram recompensas intrínsecas e extrínsecas (Ajmal et al., 2015; Malhotra et al., 2007). As recompensas intrínsecas estão relacionadas ao trabalho, incluindo fatores como autonomia, *feedback* e reconhecimento, que se tornam motivadores para o engajamento dos funcionários no trabalho (Ajmal et al., 2015; Malhotra et al., 2007). As recompensas extrínsecas contemplam fatores externos ao trabalho, tais como salários, promoções, benefícios e suporte recebido, portanto, são suporte para a satisfação com recursos financeiros (Malhotra et al., 2007).

A formalização, uma das dimensões da estrutura organizacional, pode influenciar o uso dos sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Alta formalização nas organizações pode desencadear a dependência de recompensas extrínsecas, considerando a ênfase em regras e procedimentos, facilmente mensurados e recompensados financeiramente (Kunz & Quitmann, 2011). Em contrapartida, a baixa formalização permite sistemas de recompensa mais personalizados e intrínsecos, ao proporcionar autonomia e oportunidades de se expressar aos funcionários (Kunz & Quitmann, 2011). Sistemas de com procedimentos menos formalizados são mais onerosos, pois usam medidas de procedimentos específicos em estruturas orgânicas, com menos regras formais, em oposição às estruturas mecanicistas, com regras mais formais (Nowotny et al., 2022).

Ao envolver a colaboração entre diferentes departamentos, a integração horizontal apoia recompensas intrínsecas, de modo a promover trabalho em equipe e realização coletiva (Pandya, 2024). Ao trabalhar em equipe e ter objetivos compartilhados, os funcionários se tornam mais motivados intrinsecamente, ao mesmo tempo podem se beneficiar de recompensas extrínsecas (Coccia, 2019). Logo, a integração permite o uso estratégico de recompensas extrínsecas, que acabam por impulsionar a produtividade e alcance de metas (Pandya, 2024). Assim, postula-se que:

H2a,b: A formalização tem associação direta e positiva com o uso dos sistemas de recompensas intrínsecas (H2a) e recompensas extrínsecas (H2b).

H2c,d: A integração horizontal tem associação direta e positiva com o uso dos sistemas de recompensas intrínsecas (H2c) e recompensas extrínsecas (H2d).

### **2.3 Uso dos sistemas de recompensas e cooperação**

Os incentivos têm o potencial de influenciar a cooperação de maneira estrutural, bem como reduzir os conflitos entre membros de um grupo (Balliet et al., 2011). Nesse sentido, os sistemas de recompensas consideram incentivos intrínsecos e extrínsecos para estimular os comportamentos desejados dos funcionários, que incluem compartilhar conhecimento, de forma a cooperar com as equipes e com a organização (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). A disposição para compartilhar conhecimento tende a depender da reciprocidade, o que leva à projeção à sistemas de recompensas direcionados a impulsionar as trocas entre os funcionários (Bartol & Srivastava, 2002).

Nas equipes de trabalho, as interações entre os membros e os resultados ou recompensas podem ser vistos como desempenho individual das interações, que dependem das ações de todos os envolvidos, de modo a impactar nas tarefas e na produção (Ladley et al., 2015). Ao priorizar interesses coletivos em detrimento dos pessoais, a orientação é voltada aos valores sociais, que interagem com os tipos de recompensas de modo a influenciar os comportamentos cooperativos (Peng & Zhao, 2023).

A satisfação e lealdade de um funcionário promovem a cooperação entre os pares, o que pode favorecer promoções e reconhecimento (Lawzi, 1995). As recompensas intrínsecas tendem a otimizar o processo de cooperação a longo prazo, uma vez que fatores como autonomia, maestria e envolvimento, são importantes preditores do compartilhamento de conhecimento, uma forma de cooperação (Arfat et al., 2017). Ao realizar um experimento em uma grande empresa de *software*, Deversi et al. (2020) observaram que níveis sustentados de cooperação estão relacionados a valores não financeiros, embora os resultados apontem ainda que, no curto prazo, mudanças nos níveis salariais sejam responsivas às atitudes cooperativas.

A cooperação também pode ser promovida por intermédio das recompensas extrínsecas. Ajila e Abiola (2004) evidenciaram que as recompensas extrínsecas, como pagamento, bônus, promoção e benefícios, possuem maior efeito no desempenho do trabalho dos funcionários, do que incentivos morais, desenvolvimento na carreira e reconhecimento. A remuneração pode impulsionar satisfação no trabalho, com isso os funcionários passam a cooperar com a gestão (Christensen et al., 2017). As recompensas materiais, que incluem as financeiras, possuem efeito mais significativo na mudança de comportamento do que recompensas imateriais, como comportamentos cooperativos (Peng & Zhao, 2023). No entanto, é necessário se ater aos excessos, uma vez que altos níveis de recompensas extrínsecas podem, em alguns casos, levar os indivíduos a focarem mais em recompensas do que em uma cooperação genuína (Kwok et al., 2021). Desse modo, prevê-se que:

H3a,b: O uso dos sistemas de recompensas intrínsecas (H3a) e extrínsecas (H3b) tem associação direta e positiva com a cooperação.

### **2.4 Mediação do uso dos sistemas de recompensas**

A literatura pregressa exhibe resultados não convergentes de pesquisas sobre relações diretas entre as dimensões da estrutura organizacional e o uso dos sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas (Kunz & Quitmann, 2011; Pandya; 2024), e destes com a cooperação (Deversi et al., 2020); Peng e Zhao, 2023). Isso sugere que as dimensões da estrutura organizacional podem apresentar associação indireta com a cooperação, pela mediação do uso dos sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Presume-se que a implementação estratégica de recompensas, pode potencializar comportamentos cooperativos e estabelecer uma estrutura para interações sociais.

Como observado na pesquisa de Balliet et al. (2011), os incentivos aumentam comportamentos de cooperação, atuando ainda como soluções estruturais na resolução de conflitos entre os membros do grupo. A combinação equilibrada entre recompensas e punições permite maior eficácia na promoção da cooperação, de modo a promover relações sociais e incentivar que os indivíduos mantenham comportamentos cooperativos por mais tempo (Zhang et al., 2022). Além das recompensas intrínsecas e extrínsecas, diferentes estruturas organizacionais podem gerar variados efeitos sobre os funcionários, de modo ajuste nas recompensas acaba gerando efeitos positivos para a organização (Tomasz & Todd, 2019).

A estrutura organizacional determina o escopo de decisões, tarefas, responsabilidades, metas, perspectivas e recompensas vislumbrando a obtenção de resultados (Shirazi et al., 2019). Nessa linha, a formalização e a integração horizontal estão associadas de forma positiva ao uso de medidas integradas de desempenho, relacionando resultados e recompensas (Lee & Yang, 2011). Sistemas de recompensas encorajam pensamentos e ações dos funcionários para além das funções, bem como evitam disfunções da conformidade inadequada com as regras e procedimentos (Adler & Heckscher, 2018), característicos de estruturas formalizadas. Isto posto, presume-se que:

H4a,b: O uso dos sistemas de recompensas intrínsecas (H4a) e extrínsecas (H4b) medeia a associação da formalização com a cooperação.

H4c,d: O uso dos sistemas de recompensas intrínsecas (H4c) e extrínsecas (H4d) medeia a associação da integração horizontal com a cooperação.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 Contexto e coleta**

Uma *single entity survey* foi realizada em uma empresa familiar brasileira de grande porte, com mais de 40 anos de atuação no segmento da indústria eletrônica. A estrutura organizacional da empresa, bem como os sistemas de recompensas criam um ambiente propício ao desenvolvimento de comportamentos positivos, especialmente no que tange à cooperação. A gestão familiar se reflete na política de benefícios aos funcionários, incluindo formas diferenciadas de recompensas, pensões e apoio social (Le Breton-Miller & Miller, 2020). Dessa forma, os funcionários se sentem motivados a cooperarem, gerando trocas com a empresa de modo a trazer benefícios para todos os envolvidos (Virk et al., 2024), o que reforça a presença de elementos da SET no âmbito desta empresa familiar.

Para a seleção da empresa objeto de estudo foram considerados a acessibilidade e a existência de equipes multifuncionais. No contato inicial com o departamento de gestão de pessoas da empresa foi confirmado que para a gestão dos aproximadamente 5.000 funcionários a empresa possui uma estrutura consolidada. Nesta, a empresa fomenta trocas sociais entre equipes que atuam em diferentes áreas, uma característica de alinhamento imprescindível ao propósito do estudo. Isso levou à definição da população alvo da pesquisa, que por orientação dos participantes desta reunião inicial foi acordada e direcionada para os 219 funcionários de equipes multifuncionais das áreas de suprimentos, logística, engenharia, importação, compras, planejamento e funções de apoio. De posse da listagem e dos contatos destes funcionários, foi enviado o questionário pela plataforma QuestionPro, sendo obtidas 150 respostas válidas.

O perfil demográfico revelou que 49,33% dos respondentes são do sexo feminino e igual percentual do sexo masculino. Em média, os respondentes têm 34 anos de idade, sendo que 41,33% se enquadram na faixa etária com menos de 30 anos e 42,67% têm entre 30 e 40 anos. Sobre o nível de formação, 52,00% dos respondentes indicaram possuir um curso de graduação completo, dos quais 32% também possuem um curso de pós-graduação. Em média, os respondentes estão trabalhando há cinco anos na empresa, sendo 53,33% menos de cinco anos e 31,33% entre cinco e dez anos. Sobre a área de atuação, 44,67% dos respondentes indicaram atuar na área de suprimentos, 12,67% na logística, 10,00% na engenharia, 9,33% na importação e 8,00% nas compras. Estas áreas são multifuncionais, com interdependência de atividades.

### 3.2 Medidas

O questionário para aferir os construtos do modelo conceitual (vide Apêndice) foi desenvolvido com instrumentos utilizados em pesquisas anteriores. Selecionaram-se estudos anteriores que demonstravam alinhamento com o propósito da pesquisa. Uma primeira versão do questionário foi estruturada e submetida a pré-testes para garantir qualidade e validade do instrumento. Esse pré-teste foi realizado com docentes da área de contabilidade gerencial e estudantes da pós-graduação, que já haviam conduzido pesquisas com variáveis e/ou amostras semelhantes. Diante dos retornos obtidos, foram realizados ajustes na redação de enunciados e de itens para auxiliar no entendimento por parte dos respondentes. Após esses ajustes, o questionário foi inserido na plataforma QuestionPro e enviado aos respondentes.

No formulário foi inserido um termo de esclarecimento com o intuito de explicar acerca do objetivo da pesquisa e outros aspectos, como a garantia de anonimato e o uso das respostas com propósitos limitados ao desenvolvimento de artigos científicos. Como foram realizadas adaptações na redação das assertivas, realizou-se a análise dos componentes principais, a fim de verificar possíveis problemas que poderiam ter afetado a qualidade das respostas face ao entendimento dos itens apresentados (Guenther et al., 2023).

A avaliação da estrutura organizacional considerou duas dimensões, formalização e integração horizontal, de maneira que os respondentes foram solicitados a indicar seu nível de concordância, na escala de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente, referente a forma como percebem o ambiente de sua organização.

Para avaliar a formalização (FORM;  $\alpha = 0,639$ ), foram adotados três itens de Strese et al. (2016). Foram considerados aspectos da avaliação de desempenho com base em padrões de desempenho escritos (FORM1), se os deveres, autoridade e responsabilidade do pessoal são documentados em políticas, procedimentos ou descrições de cargos (FORM2) e se os procedimentos e diretrizes escritos estão disponíveis para a maioria das situações de trabalho (FORM3).

A integralização horizontal (INT\_HOR;  $\alpha = 0,707$ ) foi mensurada com quatro itens de Nowotny et al. (2022). A avaliação averiguou se os gestores da organização são designados para liderar várias equipes multifuncionais (INT\_HOR1), se as decisões importantes e de longo prazo são tomadas por equipes de diversas áreas (INT\_HOR2), se a organização coordena as metas entre cada área por meio de reuniões de equipes multifuncionais (INT\_HOR3) e se cada área da organização compartilha informações, tecnologias e recursos com outras áreas (INT\_HOR4).

A mensuração da cooperação (COOP;  $\alpha = 0,869$ ) foi realizada com seis itens adaptados de Luo et al. (2006). A adaptação compreendeu a substituição da expressão ‘outros departamentos’ pela expressão ‘outras áreas’. Os respondentes precisaram indicar seu nível de concordância, na escala de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente, referente à habilidade de cooperação nas interações entre os membros de equipes das diferentes áreas funcionais da empresa. Os questionamentos compreendiam identificação (COOP1), compreensão (COOP2), valorização (COOP3), assimilação (COOP4), aplicação (COOP5) e exploração (COOP6) de conhecimentos de mercado transferidos de outras áreas.

Na avaliação do uso dos sistemas de recompensas foram consideradas recompensas intrínsecas e extrínsecas, em que os respondentes foram solicitados a indicar o quanto usavam cada tipo de recompensa, na escala de 1 = recompensa dificilmente usada para motivar os funcionários e 5 = recompensa usada em grande parte para motivar os funcionários.

Para as recompensas intrínsecas (USO\_SRINT;  $\alpha = 0,871$ ), foram adotados cinco itens de Martin-Perez e Martin-Cruz (2015). Estes avaliaram a percepção quanto ao senso de pertencimento em relação à organização (USO\_SRINT1), se a organização oferece estabilidade laboral e continuidade (USO\_SRINT2), se a organização oferece possibilidade de promoção (USO\_SRINT3), se o indivíduo tem autonomia no trabalho e pode contribuir com suas ideias

(USO\_SRINT4) e se organização permite que o funcionário cresça como pessoa, melhore sua autoconfiança, supere suas fraquezas, amadureça e fomente sua autoestima (USO\_SRINT5). Para mensurar o uso de recompensas extrínsecas (USO\_SREXT;  $\alpha = 0,729$ ) foram usados quatro itens de Martin-Perez e Martin-Cruz (2015). Estes avaliaram se a organização oferece aumentos salariais fixos (USO\_SREXT1), oportunidades de treinamento (USO\_SREXT2), flexibilidade para estabelecer horário de trabalho (USO\_SREXT3) e reconhece o trabalho do funcionário (USO\_SREXT4).

Foram consideradas duas variáveis de controle, escolaridade e tempo de empresa, que também podem influenciar na cooperação (Stachová et al., 2019). Perguntou-se aos respondentes seu nível mais alto de escolaridade, sendo adotada a codificação numérica para cada opção apresentada: 1 = ensino médio; 2 = técnico ou profissionalizante; 3 = ensino superior; 4 = *master in business administration* (MBA); 5 = mestrado e 6 = doutorado. Ao considerar o nível de escolaridade presumiu-se que o nível educacional do funcionário tem relação com seu envolvimento no trabalho (Singh & Gupta, 2015).

O tempo de empresa foi avaliado considerando o tempo, em anos, que o respondente trabalha na empresa. O tempo que o funcionário está trabalhando para a organização presume-se possa influenciar seu nível de engajamento, o que desperta a capacidade de cooperação (Eccles et al., 2012; Hapsari et al., 2019).

### 3.3 Procedimentos de análise

Análises descritivas foram aplicadas aos dados demográficos para conhecer o perfil da amostra. Para o teste das hipóteses propostas aplicou-se a modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling* – SEM) estimada por mínimos quadrados parciais (*partial least squares* – PLS). A SEM possibilita a verificação das inter-relações entre os construtos do modelo da pesquisa e os efeitos indiretos e sequenciais (Hair et al., 2022). O uso de técnicas como o PLS-SEM nas pesquisas vem sendo impulsionado diante do desenvolvimento contínuo das pesquisas, que demandam abordagens metodológicas mais rigorosas (Hair et al., 2021). O *software SmartPLS4* foi utilizado para verificar a confiabilidade e validade em relação à qualidade da mensuração das variáveis (Hair et al., 2022). Além disso, pelo *SmartPLS4* foram realizados os testes das hipóteses e testes adicionais para verificar a robustez dos resultados (Hair et al., 2022; Vaithilingam et al., 2024).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Modelo de mensuração

No modelo de mensuração foram avaliadas a confiabilidade e a validade das variáveis da pesquisa (Hair et al., 2022). A Tabela 1 evidencia, no Painel A, estatísticas descritivas e os resultados dos testes de confiabilidade, já no Painel B, a matriz de correlação com os valores da validade discriminante pelos critérios Fornell-Larcker e *Heterotrait-Monotrait* (HTMT).

**Tabela 1.** Modelo de mensuração e estatísticas descritivas

<b>Painel A:</b> Estatísticas descritivas, confiabilidade e validade convergente							
	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>AVE</b>	<b>CR</b>	<b><math>\alpha</math></b>		
FORM	3,729	0,934	0,550	0,825	0,639		
INT_HOR	3,617	0,991	0,539	0,762	0,707		
USO_SRINT	4,224	0,778	0,649	0,871	0,865		
USO_SREXT	3,725	1,027	0,541	0,729	0,716		
COOP	3,499	0,833	0,618	0,926	0,869		
<b>Painel B:</b> Validade discriminante – critérios Fornell-Larcker / HTMT							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. FORM	<b>0,742</b>	0,435	0,349	0,432	0,404	0,092	0,123
2. INT_HOR	0,348	<b>0,734</b>	0,403	0,479	0,546	0,137	0,076
3. USO_SRINT	0,334	0,338	<b>0,806</b>	0,861	0,614	0,120	0,107
4. USO_SREXT	0,365	0,363	0,689	<b>0,736</b>	0,738	0,196	0,202
5. COOP	0,375	0,422	0,544	0,584	<b>0,786</b>	0,174	0,137
6. Escolaridade	0,063	-0,117	-0,103	-0,169	-0,153	<b>1,000</b>	0,127

7. Temp. Empresa	0,134	0,035	0,089	0,153	0,129	0,127	<b>1,000</b>
------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------------

Nota: Os coeficientes na diagonal inferior representam os resultados da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker; os coeficientes na diagonal superior os resultados pelo critério *Heterotrait-Monotrait* (HTMT); os valores na diagonal (negrito) são a raiz quadrada da AVE.

Legenda: FORM = Formalização; INT\_HOR = Integração horizontal; USO\_SRINT – Uso de recompensas intrínsecas; USO\_SREXT – Uso de recompensas extrínsecas; COOP = Cooperação; DP = desvio padrão; CR = confiabilidade composta; AVE = variância média extraída.

As estatísticas descritivas demonstram que as médias variaram entre 3,499 (COOP) e 4,224 (USO\_SRINT), na escala de cinco pontos, com um desvio padrão em relação à média entre 0,833 (COOP) e 1,027 (USO\_SREXT). A validade convergente demonstra adequação da variância média extraída (AVE), com valores superiores a 0,50, e da confiabilidade composta (CR), com valores superiores a 0,70 (Hair et al., 2022). A avaliação da consistência interna com base no  $\alpha$  de *Cronbach* ( $>0,70$ ) atesta a adequação das variáveis do modelo, com destaque para os valores de USO\_SRINT (0,865) e COOP (0,869). A variável FORM (0,639) apresentou um valor abaixo do limite mínimo estabelecido para  $\alpha$  de *Cronbach*, no entanto, optou-se pela sua manutenção no modelo por ser formado por apenas três itens. Bido e Silva (2019) pontuam que é recomendado manter no modelo, sempre que possível, o máximo de indicadores, com o propósito de não prejudicar a validade.

Ao observar que as correlações das variáveis com elas mesmas, os valores apresentados em negrito, são superiores às relações das variáveis com as demais que compõem o modelo, indicando validade do modelo pelo critério Fornell-Larcker. Os coeficientes apresentados na diagonal superior demonstram o atendimento da validade discriminante pelo critério *Heterotrait-Monotrait* (HTMT $<1,00$ ), denotando adequação dos construtos da pesquisa.

#### 4.2 Full collinearity test e análise de robustez

Para verificar a presença de variância comum compartilhada, que pode levar à multicolinearidade entre os itens do modelo, foi realizado o *full collinearity test*. Utilizando o *software SmartPLS4*, foram avaliados os indicadores de *Variance Inflation Factor* (VIF) internos das variáveis independentes e dependente do modelo em relação a uma variável aleatória randomizada. Os resultados demonstram VIF interno das variáveis relacionadas à estrutura organizacional, de 1,31 (FORM) e 1,28 (INT\_HOR). As variáveis relativas ao uso dos sistemas de recompensas apresentam VIF de 1,91 (USO\_SRINT) e 2,11 (USO\_SREXT). O valor do VIF da variável cooperação é de 1,73. Infere-se que a validade do modelo é adequada, ou seja, não há indicativo de problemas de colinearidade, pois os valores de VIF estão abaixo de cinco (Hair et al., 2022).

A robustez dos resultados da pesquisa foi avaliada por meio do teste de linearidade das relações estabelecidas no modelo (Vaithilingam et al., 2024). A avaliação da linearidade considerou a existência de possíveis efeitos quadráticos, sendo observada ausência de significância estatística ( $p > 0,05$ ; menor  $p = 0,249$  - INT\_HOR  $\rightarrow$  USO\_SREXT; maior  $p = 0,965$  - INT\_HOR  $\rightarrow$  USO\_SRINT), reforçando as evidências de robustez em relação aos efeitos lineares do modelo (Vaithilingam et al., 2024). Significância estatística ( $p > 0,05$ ) foi encontrada apenas ao considerar associação FORM  $\rightarrow$  USO\_SREXT ( $p = 0,002$ ).

#### 4.3 Teste das hipóteses

A significância estatística dos caminhos estruturais foi testada com a adoção da técnica *bootstrapping*, com 10.000 subamostras (Guenther et al., 2023). Para avaliar as hipóteses, considerou-se o teste bicaudal, com intervalos de confiança inferiores (2,5%) e superiores (97,5%) e correção de viés (Hair et al., 2022). A Tabela 2 apresenta os resultados.

**Tabela 2.** Resultados do modelo PLS-SEM

Hip.	Caminhos estruturais	$\beta$	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	CI <sub>LB</sub>	CI <sub>UB</sub>
	<b>Efeitos diretos</b>					
H1a	FORM $\rightarrow$ COOP	0,125	1,844	0,065	-0,007	0,262

H1b	INT_HOR → COOP	0,185	2,440	0,015	0,027	0,325
H2a	FORM → USO_SRINT	0,245	3,316	0,001	0,085	0,376
H2b	FORM → USO_SREXT	0,271	3,263	0,001	0,090	0,420
H2c	INT_HOR → USO_SRINT	0,253	3,737	0,000	0,101	0,370
H2d	INT_HOR → USO_SREXT	0,268	3,376	0,001	0,100	0,412
H3a	USO_SRINT → COOP	0,222	2,716	0,007	0,058	0,376
H3b	USO_SREXT → COOP	0,299	3,081	0,002	0,105	0,483
<b>Efeitos indiretos</b>						
H4a	FORM → USO_SRINT → COOP	0,054	2,064	0,039	0,013	0,117
H4b	FORM → USO_SREXT → COOP	0,081	2,137	0,033	0,022	0,169
H4c	INT_HOR → USO_SRINT → COOP	0,056	2,061	0,039	0,013	0,119
H4d	INT_HOR → USO_SREXT → COOP	0,080	2,146	0,032	0,024	0,174
<b>Variáveis de controle</b>						
	Escolaridade → COOP	-0,072	1,230	0,219	-0,187	0,042
	Tempo Empresa → COOP	0,050	0,994	0,320	-0,050	0,148

Legenda:  $\beta$  = coeficiente estrutural; CI<sub>LB</sub> = intervalo de confiança – limite inferior; CI<sub>UB</sub> = intervalo de confiança – limite superior; FORM = Formalização; INT\_HOR = Integração horizontal; USO\_SRINT – Uso de recompensas intrínsecas; USO\_SREXT – Uso de recompensas extrínsecas; COOP = Cooperação; R<sup>2</sup> = coeficiente de determinação.

Nota: R<sup>2</sup> ajustado USO\_SRINT = 0,156; R<sup>2</sup> ajustado USO\_SREXT = 0,185; R<sup>2</sup> ajustado COOP = 0,414.

Na análise dos caminhos estruturais diretos, não foi observada associação positiva e significativa da estrutura organizacional, na dimensão formalização, com a cooperação ( $\beta = 0,125$ ;  $p = 0,065$ ), o que leva a rejeição da H1a. Em contrapartida a estrutura organizacional, na dimensão integração horizontal, apresentou associação positiva e significativa com a cooperação ( $\beta = 0,185$ ;  $p = 0,015$ ), o que suporta não rejeitar a H1b. Associação positiva e significativa foi constatada da formalização com o uso de recompensas intrínsecas ( $\beta = 0,245$ ;  $p = 0,001$ ) e com o uso de recompensas extrínsecas ( $\beta = 0,271$ ;  $p = 0,001$ ), o que suporta não rejeitar as hipóteses H2a e H2b. Associação positiva e significativa também foi encontrada da integração horizontal com o uso de recompensas intrínsecas ( $\beta = 0,253$ ;  $p = 0,000$ ) e com o uso de recompensas extrínsecas ( $\beta = 0,268$ ;  $p = 0,001$ ), o que suporta não rejeitar as hipóteses H2c e H2d. Ao considerar o uso dos sistemas de recompensas, associação positiva e significativa é observada do uso de recompensas intrínsecas e cooperação ( $\beta = 0,222$ ;  $p = 0,007$ ) e do uso de recompensas extrínsecas ( $\beta = 0,299$ ;  $p = 0,002$ ) com a cooperação, o que permite não rejeitar as hipóteses H3a e H3b.

Os efeitos indiretos evidenciam mediação total do uso de recompensas intrínsecas ( $\beta = 0,054$ ;  $p = 0,039$ ) e do uso de recompensas extrínsecas ( $\beta = 0,081$ ;  $p = 0,033$ ), na associação entre formalização e cooperação, o que permite não rejeitar as hipóteses H4a e H4b. Mediação parcial foi observada do uso de recompensas intrínsecas ( $\beta = 0,054$ ;  $p = 0,039$ ) e do uso de recompensas extrínsecas ( $\beta = 0,081$ ;  $p = 0,033$ ) na associação entre integração horizontal e cooperação, o que suporta não rejeitar a H4c e H4d.

As variáveis de controle sobre a cooperação não apresentaram significância. Foi observada associação negativa não significativa entre escolaridade e cooperação ( $\beta = -0,072$ ;  $p = 0,219$ ), e associação positiva não significativa do tempo de empresa com a cooperação multifuncional ( $\beta = 0,050$ ;  $p = 0,320$ ).

Os resultados reforçam a capacidade preditiva das variáveis do modelo (Guenther et al., 2023; Hair et al., 2022). Essa constatação decorre dos níveis preditivos das variáveis uso de recompensas intrínsecas (R<sup>2</sup> ajustado = 15,6%; efeito médio), uso de recompensas extrínsecas (R<sup>2</sup> ajustado = 18,5%; efeito médio) e cooperação (R<sup>2</sup> ajustado = 41,4%; efeito grande).

#### 4.4 Discussão

Associação direta e positiva era esperada da estrutura organizacional, na dimensão formalização, com a cooperação, o que não foi confirmado, levando a rejeição da H1a. Este resultado se coaduna com resultados não congruentes de pesquisas anteriores. Ao considerar a

cooperação oportunizada pelo compartilhamento de conhecimentos, por exemplo, pesquisas observaram tanto associações positivas com a formalização (Zheng et al., 2018), quanto associações negativas (Chi6n et al., 2020) ou sem rela7ao significativa (Stojanovi6-Aleksi6 et al., 2019). Salienta-se que, em organiza7oes com alto n6vel de formaliza7ao, podem existir regras e procedimentos capazes de inibir a espontaneidade e flexibilidade dos funcion6rios, gerando impactos negativos para a capacidade organizacional din6mica (Gonzalez, 2022).

Em oposi7ao a esse achado da pesquisa, foi constatada associa7ao direta e positiva da estrutura organizacional, na dimensão integra7ao horizontal, com a coopera7ao, o que suporta não rejeitar a H1b. Dessa forma, corrobora-se os resultados de pesquisas pr6vias, como de Nowotny et al. (2022) e Ganeshu et al. (2024). A estrutura horizontal incentiva a comunica7ao e a abordagem conjunta para a resolu7ao de problemas (Verma et al., 2022), de modo a promover atitudes cooperativas. A coopera7ao pode se dar tanto entre os funcion6rios, quanto entre os funcion6rios e a gestão organizacional (Wah et al., 2018), refor7ando inclusive aspectos de reciprocidade inerentes  SET.

Associa7oes diretas tamb6m são observadas da estrutura organizacional, na dimensão formaliza7ao, com o uso dos sistemas de recompensas intr6nsecas e extr6nsecas, o que suporta não rejeitar as hip6teses H2a e H2b, respectivamente. Estes achados coadunam com Kunz e Quitmann (2011), refor7ando a ideia de que um n6vel adequado de formaliza7ao pode fortalecer o uso de sistemas de recompensas. As associa7oes diretas esperadas entre a integra7ao horizontal da estrutura organizacional e o uso dos sistemas de recompensas intr6nsecas e extr6nsecas se confirmaram, o que leva  não rejei7ao da H2c e H2d, respectivamente. Esses achados refor7am as evid6ncias encontradas em pesquisas pregressas, como de Coccia (2019) e Pandya (2024).

A literatura gerencial postula que o modelo de estrutura organizacional precisa oferecer condi7oes para a organiza7ao conseguir se adaptar às mudan7as nas demandas de mercado, aos avan7os tecnol6gicos e às din6micas da for7a de trabalho (Jerab & Mabrouk, 2023). Portanto, a estrutura organizacional, nas dimensões formaliza7ao e integra7ao horizontal, precisam ser delineadas conforme o contexto exige. Argumenta-se que estruturas r6gidas podem diminuir o engajamento dos funcion6rios, o que remete  demanda por abordagens equilibradas para os sistemas de recompensa em diferentes contextos organizacionais. Assim, a estrutura organizacional precisa considerar fatores que possam otimizar os resultados das trocas sociais (Shore et al., 2009).

Ao considerar o uso dos sistemas de recompensas intr6nsecas e extr6nsecas, observa-se associa7ao direta e positiva com a coopera7ao, o que suporta não rejeitar as hip6teses H3a e H3b, respectivamente. Estas evid6ncias refor7am os achados de Deversi et al. (2020) e Peng e Zhao (2023). As recompensas intr6nsecas e extr6nsecas são capazes de motivar os funcion6rios, encorajando atitudes que denotam lealdade e melhoram o desempenho (Khan et al., 2017). Em consonância com os pressupostos da SET, quando os funcion6rios são recompensados pela organiza7ao, eles tendem a retribuir sob a forma de motiva7ao e comportamentos positivos (Khandakar & Pangil, 2021). Nesse contexto, são refor7adas as trocas sociais com expectativas de recompensas por parte dos envolvidos (Wu et al., 2014), o que considera que os indiv6duos tendem a alinhar comportamentos se acreditam que isso proporcionar maiores benef6cios (Nkem & Williams, 2023).

Efeito mediador parece haver do uso dos sistemas de recompensas intr6nsecas e extr6nsecas na associa7ao entre a formaliza7ao e a coopera7ao, o que apoia não rejeitar as hip6teses H4a e H4b. O uso dos sistemas de recompensas intr6nsecas e extr6nsecas tamb6m mediou a associa7ao entre a integra7ao horizontal e a coopera7ao, oferecendo suporte para não rejeitar as hip6teses H4c e H4d. Face ao exposto, as organiza7oes tendem a adotar variados tipos de recompensas de modo que a estrutura organizacional oportunize condi7oes para incentivar comportamentos positivos (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Ao implementar

sistemas de recompensas, as organizações podem aprimorar comportamentos cooperativos e estabelecer uma estrutura para interações sociais.

Depreende dos achados da pesquisa, especialmente do efeito mediador do uso dos sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas entre a estrutura organizacional e a cooperação, que o dinamismo do papel da família na empresa e a integração de membros da família ao modelo de negócios favorece que funcionários internos tenham prioridade em relação aos potenciais candidatos externos no que concerne às promoções ou oportunidades de treinamento em atividades distintas das que executa na sua função (Pounder, 2015). A expectativa de reconhecimento e valorização podem impulsionar a motivação e conduzir os funcionários a se interessar em recompensas intrínsecas. Os resultados da pesquisa estão alinhados com o preconizado na literatura de que nas empresas familiares, as recompensas são permeadas de valores familiares (Almeida et al., 2021; Michiels, 2017).

## 5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Os resultados da pesquisa revelaram associações diretas e indiretas envolvendo o uso dos sistemas de recompensas, sejam essas intrínsecas ou extrínsecas. A estrutura organizacional, na dimensão integração horizontal, apresentou associação com a cooperação, o que não se observou ao considerar a associação entre a formalização e a cooperação. Também foram observadas associações diretas das dimensões da estrutura organizacional, formalização e integração horizontal, tanto com o uso de recompensas intrínsecas como extrínsecas. Associações diretas também foram observadas do uso de recompensas intrínsecas e extrínsecas com a cooperação. Por sua vez, efeitos indiretos do uso de recompensas intrínsecas e extrínsecas foram observados na forma de mediação total entre formalização e cooperação, e na forma de mediação parcial entre integração horizontal e cooperação.

Os achados da pesquisa permitem concluir que o uso dos sistemas de recompensas pode auxiliar a criar condições para o desenvolvimento de comportamentos positivos nos funcionários a favor da organização, como a cooperação, o que implica em uma adequação da estrutura organizacional, que equilibra a formalização e a integração horizontal, de forma a promover um ambiente colaborativo que contribua para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os achados da pesquisa trazem implicações importantes para a literatura gerencial. Avança-se a literatura ao segregar elementos, anteriormente analisados de forma agrupada e com efeitos não congruentes, que revelaram no nosso estudo associações diretas, exceto entre formalização e cooperação, da estrutura organizacional, nas dimensões formalização e integração horizontal com cooperação e uso de sistemas de recompensas e, estes com cooperação (ex., Ganeshu et al., 2024; Pandya, 2024; Peng e Zhao, 2023). Além disso, oferece *insights* e novas linhas de investigação ao considerar a mediação do uso dos sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas na relação entre as dimensões da estrutura organizacional e a cooperação.

A cooperação geralmente é abordada na literatura gerencial na perspectiva de trocas no nível interorganizacional, principalmente no âmbito das cadeias de suprimentos (ex., Zhou, 2022). Desse modo, os resultados aqui apresentados contribuem na perspectiva de trocas intraorganizacionais, uma vez que são considerados os comportamentos cooperativos entre funcionários que atuam em diferentes funções com atividades complementares e integradas. As discussões aqui apresentadas fortalecem o uso da SET no que tange às dimensões que envolvem estruturas organizacionais e uso de sistemas de recompensas. Como demonstrado na revisão de Virk et al. (2024), apesar dos avanços, ainda há uma gama de oportunidades de pesquisas que contemplem a SET no âmbito das empresas familiares, especialmente no que tange a complexidade dos relacionamentos sociais e as famílias empresárias por trás deles, uma lacuna que se vislumbrou em nossa pesquisa.

Implicações para a prática gerencial também são observadas. Os resultados da pesquisa

alertam para a adoção de estruturas organizacionais equilibradas que permitam o desenvolvimento de comportamentos positivos de trocas sociais, especialmente a cooperação. Como observado, a cooperação pode ser influenciada pelas estruturas organizacionais, mas o uso de sistemas de recompensas pode influenciar a cooperação. Nesse sentido, as organizações precisam se atentar às necessidades e avaliar o que motiva mais seus funcionários, com o intuito de oferecer recompensas intrínsecas e extrínsecas, capazes de promover um desempenho superior individual, de equipes e organizacional. Os *insights* da pesquisa podem auxiliar os gestores no entendimento sobre como recompensar a cooperação, oferecendo direcionamentos para a implementação de sistemas de recompensas que possam afetar o comportamento dos funcionários e impactar o desempenho e a produtividade (Akuoko et al., 2014).

No âmbito das empresas familiares, o estudo agrega ao reforçar a necessidade de observar as especificidades individuais e da equipe para o fortalecimento das trocas sociais, especialmente no contexto de trocas multifuncionais. As trocas entre as diferentes funções podem auxiliar no reconhecimento das potencialidades de forma a superar limites e possibilitar a melhoria dos resultados (Huber, 1991). Sistemas corporativos que facilitam e potencializam a integração entre diferentes funções e departamentos, possibilitam o gerenciamento do fluxo de informações de forma a assegurar o compartilhamento interno de maneira fluente e eficiente (Li et al., 2022). Nas empresas familiares, esse compartilhamento nem sempre é factível, considerando a centralização dos processos de gestão (Muskat & Zehrer, 2017). Logo, é relevante que os gestores se atentem às barreiras, de modo a evitar falta de cooperação, o que pode afetar o atingimento dos objetivos organizacionais.

A interpretação dos resultados da pesquisa precisa considerar as limitações delineadas. A construção do instrumento de pesquisa, que mesmo tendo sido submetido a pré-testes, pode gerar vieses, principalmente, devido à interpretação dos respondentes. Ainda sobre o instrumento de pesquisa, como foi constituído por questões adaptadas de formulários originalmente aplicados em outros contextos, pode gerar inconsistências advindas das adaptações. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras possam considerar a adoção de metodologias distintas, que considerem aspectos longitudinais e variadas formas de coleta de dados, incluindo a adoção de instrumentos com questões já validadas em contextos semelhantes. A realização de uma *single entity survey* em empresa familiar pode representar outra limitação, especialmente quanto à extensão dos achados da pesquisa, o que suscita a expansão da pesquisa para outras organizações. Limitações ainda podem decorrer das delimitações do modelo, que restringiu a consideração da estrutura organizacional às dimensões formalidade e integração horizontal. Pesquisas futuras podem considerar outras dimensões da estrutura organizacional, assim como, podem adicionar outras variáveis que eventualmente influenciem a cooperação, inclusive considerar os impactos da cooperação em termos de consequentes, como desempenho, competitividade e inovação. Ao fundamentar achados na SET e em trocas sociais, as análises se limitam a esta lente, o que indica que estudos futuros possam considerar outras ancoragens teóricas.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Heckscher, C. (2018). Collaboration as an organization design for shared purpose. *Research in the Sociology of Organizations*, 57, 81-111.
- Ajila, C., & Abiola, A. (2004). Influence of rewards on workers performance in an organization. *Journal of social sciences*, 8(1), 7-12.
- Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Khan, M. M., & Saqib, S. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic rewards on employee attitudes; mediating role of perceived organizational support. *Journal of Service Science and Management*, 8(4), 461-470.
- Akuoko, K. O., Kanwetuu, V. P., & Dwumah, P. (2014). Effect of Reward Systems on Employees' Behaviour in Obuasi Municipality of Ghana. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 3(1), 128-141.

- Almeida, D., Beuren, I., & Monteiro, J. (2021). Reflexes of organizational values on the reward system in a family business. *BBR. Brazilian Business Review*, 18(2), 140-159.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(4), 347-366.
- Anuj, K. (2018). The Role of Organizational Structure in facilitating Communication and Collaboration within teams: A Quantitative Study. *Information Technology in Industry*, 6(2), 37-43.
- Arfat, Y., Rehman, M., Ilyas, M., & Saqib, A. (2017). Role of rewards to foster knowledge sharing practices: mediating role of psychological commitment. *Pakistan Business Review*, 19(2), 465-480.
- Auh, S., & Menguc, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial marketing management*, 36(8), 1022-1034.
- Balliet, D., Mulder, L. B., & Van Lange, P. A. (2011). Reward, punishment, and cooperation: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 137(4), 594-615.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-74.
- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4-5), 303-345.
- Brown, C. V., Kettinger, W. J., Goren, E., & Wixom, B. (2024). The Influence of Context Factors on Cooperation in IS Integration Projects for Horizontal Mergers. *Communications of the Association for Information Systems*, 54(1), 736-772.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: is social exchange theory still relevant? *Industrial and organizational psychology*, 11(3), 456-481.
- Chión, S. J., Charles, V., & Morales, J. (2020). The impact of organisational culture, organisational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1443-1472.
- Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N., & Arriaga Múzquiz, J. (2018). Commitment escalation to a failing family business. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 494-512.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Coccia, M. (2019). Intrinsic and extrinsic incentives to support motivation and performance of public organizations. *Journal of Economics Bibliography*, 6(1), 20-29.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Davlembayeva, D., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Sharing economy platforms: An equity theory perspective on reciprocity and commitment. *Journal of Business Research*, 127, 151-166.
- Deversi, M., Kocher, M. G., & Schwieren, C. (2020). Cooperation in a company: A large-scale experiment. (IHS Working Paper, 15). Wien: Institut für Höhere Studien (IHS), Wien.
- Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69-74.

- Ganeshu, P., Fernando, T., Therrien, M., & Keraminiyage, K. (2024). Inter-Organisational Collaboration Structures and Features to Facilitate Stakeholder Collaboration. *Administrative Sciences, 14*(2), 01-18.
- Gibson, CB, Dunlop, PD, & Cordery, JL (2019). Gerenciando a formalização para aumentar a eficácia da equipe global e a significância do trabalho em organizações multinacionais. *Journal of International Business Studies, 50*, 1021-1052.
- Gonzalez, R. V. D. (2022). Innovative performance of project teams: the role of organizational structure and knowledge-based dynamic capability. *Journal of Knowledge Management, 26*(5), 1164-1186.
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C.M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management, 111*, 127-142.
- Hair, J.F., Astrachan, C.B., Moisescu, O.I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C.M. (2021). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy, 12*(3), 01-08.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hapsari, C., Stoffers, J., & Gunawan, A. (2019). The influence of generational diversity management and leader–member exchange on innovative work behaviors mediated by employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business, 20*(2), 125-139.
- Herath, S. K. (2007). A framework for management control research. *Journal of Management Development, 26*(9), 895-915.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science, 2*(1), 88-115.
- Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M., & Lin, W. M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-computer Studies, 69*(6), 415-427.
- Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). The evolving landscape of organizational structures: A contemporary analysis. Available at SSRN 4584643.
- Khandakar, M.S.A., & Pangil, F. (2021). The role of affective commitment on the relationship between human resource management practices and informal workplace learning. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning, 11*(2), 487-507.
- Khan, N., Waqas, H., & Muneer, R. (2017). Impact of Rewards (Intrinsic and extrinsic) on Employee Performance With Special Reference to Courier Companies of City Faisalabad, Pakistan. *International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648), 8*(2), 937-945.
- Koufteros X., Peng X., Lu G., Peters R. (2014). The impact of organizational structure on internal and external integration: An empirical, cross-regional assessment. *Journal of Organization Design, 3*(2), 01-17.
- Kunz, J., & Quitmann, A. (2011). Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation. *German Journal of Human Resource Management, 25*(1), 55-76.
- Kwok, A. O. J., Watabe, M., & Ahmed, P. K. (2021). *Workplace Cooperation: Why Individual Differences Matter* (pp. 55–82). Springer, Singapore.
- Ladley, D., Wilkinson, I., & Young, L. (2015). The impact of individual versus group rewards on work group performance and cooperation: A computational social science approach. *Journal of Business Research, 68*(11), 2412-2425.
- Lawzi, M. (1995). Individuals' attitudes working in public institutions in Jordan towards job incentives. *Derasat, Humanities Studies, 22*(6), 759-785.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2020). Ideals-based accountability and reputation in select family firms. *Journal of Business Ethics, 163*(2), 183-196.

- Lee, C. L., & Yang, H. J. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research, 22*(2), 84-104.
- Lin, S. W., & Lo, L. Y. S. (2015). Mechanisms to motivate knowledge sharing: integrating the reward systems and social network perspectives. *Journal of Knowledge Management, 19*(2), 212-235.
- Li, S., Wang, K., Huo, B., Zhao, X., & Cui, X. (2022). The impact of cross-functional coordination on customer coordination and operational performance: an information processing view. *Industrial management & data systems, 122*(1), 167-193.
- Luo, X., Slotegraaf, R.J., & Pan, X. (2006). Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing, 70*(2), 67-80.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(12), 2095-2128.
- Martin-Perez, V. & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management, 19*(6), 1167-1185.
- Michiels, A. (2017). Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 24*(1), 88-104.
- Muskat, B., & Zehrer, A. (2017). A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship, 29*(5), 333-350.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management, 21*(3), 281-306.
- Nkem, E. P., & Williams, O. (2023). Reward System and Employee Engagement of Outdoor Event Management Firms in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic & Educational Research, 14*(11), 22-43.
- Nowotny, S., Hirsch, B., & Nitzl, C. (2022). The influence of organizational structure on value-based management sophistication. *Management Accounting Research, 56*, 01-13.
- Nurkholis, N., & Wiranti, N.A. (2019). Comprehensive performance measurement systems, mental model development, organizational justice, and employee performance: A study in Sharia Banks. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, 23*(2), 78-89.
- Pandya, J. D. (2024). Intrinsic & extrinsic motivation & its impact on organizational performance at Rajkot city: A review. *Journal of Management Research and Analysis, 11*(1), 46-53.
- Peng, Z., & Zhao, J. (2023). Exploring the Influencing Factors of Cooperative Behavior Based on Social Value Orientation and Reward Approach Perspective. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences, 15*, 163–167.
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management, 5*(1), 116-127.
- Ren, X., Xu, J., Hao, Y., & Wang, S. (2024). The effectiveness of relationship quality on knowledge transfer in project teams: the roles of project organizational structure. *Kybernetes, 53*(9), 2889-2913.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy, 13*(3), 01-17.
- Shirazi, S. A. K., Rezazadeh, J., & Kordestani, G. (2019). The role of organizational structure in designing performance measurement systems. *Environmental Energy and Economic Research, 3*(1), 61-74.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Chen, X.-P., & Tetrick, L. E. (2009). Social exchange

- in work settings: content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289–302.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.
- Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., & Kohnová, L. (2019). External partnerships in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges. *Sustainability*, 11(2), 01-19.
- Stojanović-Aleksić, V., Erić Nielsen, J., & Bošković, A. (2019). Organizational prerequisites for knowledge creation and sharing: empirical evidence from Serbia. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1543-1565.
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 42-55.
- Tariq, A., & Shahzad, K. (2023). Examining the link between organizational structure and organizational performance: A serial mediation analysis. *Pakistan Languages and Humanities Review*, 7(3), 254-269.
- Tomasz, O., & Todd, Z. (2019), “(unavoidable) dynamics in incentive design”, in Nyberg, A.J. and Moliterno, T.P. (Eds), *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 434-445.
- Vaithilingam, S., Ong, C.S., Moisescu, O.I., & Nair, M.S. (2024). Robustness checks in PLS-SEM: A review of recent practices and recommendations for future applications in business research. *Journal of Business Research*, 173, 01-10.
- Verma, P., Sharma, R. R. K., Kumar, V., Hsu, S. C., & Lai, K. K. (2022). Identifying organizational variables to the implementation of horizontal strategy in conglomerates. *Benchmarking: na International Journal*, 29(5), 1703-1733.
- Virk, R., Corner, A.J., Combs, J.G., & Jaskiewicz, P. (2024). Social exchanges in family businesses: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 37(3), 320-346.
- Wah, N. C., Zawawi, D., Yusof, R. N. R., Sambasivan, M., & Karim, J. (2018). The mediating effect of tacit knowledge sharing in predicting innovative behaviour from trust. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 937-954.
- Willem, A., & Buelens, M. (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management*, 29(2), 151-160.
- Wu, L., Chuang, C.H., & Hsu, C.H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132.
- Zhang, M., Zhang, X., Qu, C., Wang, G., & Lu, X. (2022). The combination of social reward and punishment is conducive to the cooperation and heterogeneity of social relations. *Chaos: An Interdisciplinary Journal of Nonlinear Science*, 32(10), 103104.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.
- Zhou, R. (2022). Research on Influencing factors of supply Chain trust and commitment based on transaction cost and social exchange theory. *Open Journal of Social Sciences*, 10(9), 530-548.