

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Vanessa Piovesan Rossato

**ANTECEDENTES DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA CONFIANÇA
INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

Santa Maria, RS, Brasil
2021

ANTECEDENTES DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA CONFIANÇA INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Vanessa Piovesan Rossato

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Taís de Andrade

Santa Maria, RS, Brasil

Rossato, Vanessa Piovesan
ANTECEDENTES DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA CONFIANÇA
INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL / Vanessa Piovesan
Rossato.- 2021.
169 p.; 30 cm

Orientador: Taís de Andrade
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2021

1. Comportamento de Cidadania Organizacional 2.
Confiança Interpessoal 3. Justiça Organizacional. I.
Andrade, Taís de II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, VANESSA PIOVESAN ROSSATO, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

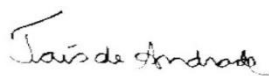
A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ANTECEDENTES DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA CONFIANÇA
INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

elaborada por
Vanessa Piovesan Rossato

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA



**Taís de Andrade, Dr^a.
(Presidente/ Orientadora)**



Prof.^a Dr.^a Vania de Fátima
Barros Estivaleta
Dep^o de Ciências Administrativas
CCSH - UFSM

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dr^a.



Lisiane Pellini Faller, Dr^a.

Santa Maria, 25 de Agosto de 2021.

DEDICATÓRIA

*Dedico essa dissertação
aos meus queridos pais:
Claudinei e Veronica*

AGRADECIMENTOS

Durante o período do mestrado, muitas experiências foram vivenciadas: alegrias, tensões, frustrações, mas, sobretudo, a concretização de um sonho. Agradeço a tudo que passei, pois isso me tornou mais forte e me fez crescer profissional e pessoalmente.

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, pelo dom da vida, por ter me dado sabedoria e força para seguir em frente, apesar das adversidades.

Aos meus queridos pais, Claudinei e Veronica, que, com todo amor e zelo, torcem pelo meu desempenho e sempre me incentivaram a estudar-. Esse trabalho é totalmente dedicado a vocês.

Aos meus queridos amigos, Julia, Michel e Roger, que, nesse processo, praticaram com êxito o significado das palavras lealdade e cumplicidade. Vocês são muito especiais nessa trajetória, e se, hoje, estou finalizando essa etapa, devo gratificações a vocês.

A todos os meus colegas de mestrado, que contribuíram para que as aulas fossem um processo de grande aprendizagem. Agradeço pela amizade que construímos, em especial às amigas Tamires e Maiara. Que a nossa amizade perpasse as fronteiras do mestrado.

A minha querida orientadora Taís, pelo exemplo de profissional e pessoa, por ter me acolhido com tanto carinho e por fazer esse processo da pós- graduação ser o mais leve e tranquilo possível. És uma profissional inspiradora e minha referência; eu tenho muita gratidão por tudo que fizeste por mim.

Aos professores que participaram da banca, Vania e Lisiane, agradeço por terem contribuído imensamente com as sugestões na Qualificação, e, agora na defesa. Obrigada pelo tempo disponibilizado, pela atenção, pelo apoio e paciência.

Agradeço a todo o Programa de Pós-Graduação em Administração, à secretaria, aos professores e à coordenação do Mestrado.

Aos alunos do Grupo de Pesquisa, por terem compartilhado diversos momentos comigo, pelo trabalho em equipe e pela troca de conhecimentos.

Agradeço aos colaboradores da cooperativa analisada, por terem dedicado seu tempo para responder ao questionário. A participação e colaboração de vocês foi essencial. Sinto-me muito feliz em conseguir realizar a pesquisa na cooperativa da minha cidade, que tem representação municipal e regional.

Agradeço ao Conselho Nacional e Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo auxílio na construção do trabalho.

RESUMO

ANTECEDENTES DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA CONFIANÇA INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

AUTORA: VANESSA PIOVESAN ROSSATO
ORIENTADORA: TAÍS DE ANDRADE

Este estudo foi desenvolvido com o propósito de analisar a influência da Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores de uma cooperativa do ramo agropecuário, levando em consideração a perspectiva dos colaboradores da cooperativa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa concretizada por meio de uma survey com os colaboradores da organização. Assim, participaram do estudo 330 colaboradores que pertencem a diversas posições hierárquicas da cooperativa estudada, os quais responderam um questionário elaborado a partir dos modelos de Comportamento de Cidadania Organizacional elaborado por Dekas et al. (2013) validado por Andrade (2017), modelo da Confiança Interpessoal de Nyhan (2000) e Oh e Park (2011) validado por Andrade (2017) e Justiça Organizacional validado por Mendonça et al. (2003). Os dados foram analisados com o apoio do software SPSS com o objetivo de realizar testes estatísticos de correlações entre os construtos e a análise de regressão para verificar a influência da CI e JO sobre o CCO. Os principais resultados encontrados expõem que, no que se refere aos CCO, os comportamentos de Apoio aos colegas foram os que obtiveram maiores médias, em contrapartida, o fator com menor média foi o conjunto de variáveis pertencentes ao fator voz. Com relação a Confiança Interpessoal, o fator com maior percepção foi a confiança nos superiores e para a Justiça Organizacional o fator com maior média foi a justiça interacional. Para a correlação entre CCO e CI: Fator Voz e Confiança no supervisor; para CCO e JO: Virtude Cívica e Justiça Processual e para CI e JO: Confiança no supervisor e Justiça Interacional. As análises de regressão múltiplas revelaram que o modelo com maior poder de explicação a variável Virtude Cívica apresentou 20,6% explicado pela variável independente Confiança no Supervisor. Assim, demonstrou-se que a Confiança Interpessoal e a Justiça Organizacional exercem influência nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Portanto, este estudo permitiu compreender as interações entre os três construtos, auxiliando para um avanço do conhecimento para as três temáticas e possibilidade de novas estratégias para os gestores da cooperativa analisada.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional; Confiança Interpessoal; Justiça Organizacional.

ABSTRACT

BACKGROUND OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: AN ANALYSIS IN THE LIGHT OF INTERPERSONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

AUTHOR: VANESSA PIOVESAN ROSSATO

ADVISOR: TAÍS DE ANDRADE

This study was developed with the purpose of analyzing the influence of Interpersonal Trust and Organizational Justice on the Organizational Citizenship Behavior from the perspective of the employees of an agricultural cooperative, taking into account the perspective of the employees of the cooperative. Therefore, a descriptive research of a quantitative nature was carried out through a survey with the organization's employees. Thus, 330 employees who belong to different hierarchical positions of the studied cooperative participated in the study, who answered a questionnaire elaborated from the Organizational Citizenship Behavior models elaborated by Dekas et al. (2013) validated by Andrade (2017), Interpersonal Trust model by Nyhan, (2000) and Oh and Park (2011) validated by Andrade (2017) and Organizational Justice validated by Mendonça et al. (2003). Data were analyzed with the support of the SPSS software in order to perform statistical tests of correlations between the constructs and regression analysis to verify the influence of IC and JO on the OCC. The main results found show that, with regard to the OCC, the Support to colleagues behaviors were the ones with the highest averages, on the other hand, the factor with the lowest average was the set of variables belonging to the voice factor. Regarding Interpersonal Trust, the factor with the highest perception was trust in superiors and for Organizational Justice the factor with the highest average was interactional justice. For the correlation between CCO and CI: Voice Factor and Supervisor Trust; for CCO and JO: Civic Virtue and Procedural Justice and for CI and JO: Trust in the Supervisor and Interactional Justice. The multiple regression analyzes revealed that the model with the greatest explanatory power for the Civic Virtue variable presented 20.6% explained by the independent variable Trust in the Supervisor. Thus, it was demonstrated that Interpersonal Trust and Organizational Justice exert influence on Organizational Citizenship Behaviors. Therefore, this study allowed us to understand the interactions between the three constructs, helping to advance knowledge for the three themes and the possibility of new strategies for the managers of the analyzed cooperative.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior; Interpersonal Trust; Organizational Justice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Dimensões relacionadas com as categorias do comportamento inovador e espontâneo descritas por Katz e Kahn (1978)	47
Figura 2- Comportamentos de Cidadania Organizacional orientado aos indivíduos	48
Figura 3- Comportamentos de Cidadania Organizacional orientado a organização	49
Figura 4- Modelo Circumplexo de Comportamento de Cidadania Organizacional.....	51
Figura 5- Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional	57
Figura 6- Tipos de Confiança	62
Figura 7- Bases da Confiança Interpessoal.....	66
Figura 8- Palavras chave da Justiça Distributiva.....	71
Figura 9- Palavras chave da Justiça Processual.....	73
Figura 10- Palavras- chave da Justiça Interacional	75
Figura 11- Desenho de pesquisa.....	88
Figura 12- Resumo sobre a análise fatorial CCO, CI e JO.....	123
Figura 13- Influência da Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional no Trabalho sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Características dos construtos e diferenças entre CCO	44
Quadro 2 Dimensões da Cidadania Organizacional	46
Quadro 3- Comparativo dos tipos de comportamento, dimensão e categorias do Comportamento de Cidadania Organizacional.....	50
Quadro 4- Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento.....	52
Quadro 5- Bases da Confiança	61
Quadro 6- Resumo dos estudos envolvendo os construtos analisados	79
Quadro 7- Princípios do cooperativismo	83
Quadro 8- Questões relacionadas à Cidadania Organizacional.....	91
Quadro 9- Questões sobre Confiança Interpessoal.....	92
Quadro 10- Dimensões e questões referentes à EPJO.....	93
Quadro 11- Relação entre técnicas de análise estatística e objetivos específicos	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Perfil dos questionados.....	96
Tabela 2- Quantidade de variáveis originais e variáveis do modelo final de CCO.....	98
Tabela 3- Autovalores e percentual da variância explicada do CCO.....	99
Tabela 4- Alfa de Cronbach dos fatores de Comportamento de Cidadania Organizacional ..	100
Tabela 5- Cargas fatoriais das dimensões obtidas com rotação Varimax e fatores originais correspondentes	101
Tabela 6- Média e desvio-padrão das variáveis e fatores de Comportamento de Cidadania Organizacional.....	104
Tabela 7- Percentual de Variância Explicada pelos fatores de Confiança Interpessoal.....	111
Tabela 8- Alfas de Cronbach da Confiança Interpessoal	111
Tabela 9- Cargas fatoriais das duas dimensões de Confiança Interpessoal, obtidas com rotação varimax e fatores originais correspondentes	112
Tabela 10- Média e desvio-padrão dos fatores de Confiança Interpessoal	113
Tabela 11- Percentual de Variância Explicada pelos fatores de Justiça Organizacional	116
Tabela 12- Alfas de Cronbach da justiça organizacional	117
Tabela 13- Cargas Fatoriais das 4 dimensões obtidas com rotação Varimax e fatores originais correspondentes	117
Tabela 14- Média e desvio-padrão dos fatores de justiça organizacional	119
Tabela 15- Matriz De Correlação entre Comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional	125
Tabela 16- Coeficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado (R^2) para os modelos de regressões	131
Tabela 17- Pressupostos do modelo de regressão	136

LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE 1	148
------------------	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI	Confiança Interpessoal
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CCO-A	Comportamento de Cidadania Organizacional para o Ambiente
CCO-I	Comportamento de Cidadania Organizacional orientado ao Indivíduo
CCO-O	Comportamento de Cidadania Organizacional à Organização
CO	Confiança Organizacional
JO	Justiça Organizacional
EPJO	Escala de Percepção de Justiça Organizacional
CAMNPAL	Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma
OCB	(Organizações da Cooperativa do Brasil 2020),
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	26
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	28
1.2.1 Objetivo geral	30
1.2.2 Objetivos específicos	31
1.3 JUSTIFICATIVA	31
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	34
2 REFERENCIAL TEÓRICO	36
2.1 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: ORIGENS E CONCEITOS.....	36
2.1.2 Comportamento de cidadania organizacional e construtos afins	38
2.1.2.1 <i>Comportamento pró-social</i>	39
2.1.2.2 <i>Espontaneidade Organizacional</i>	40
2.1.2.3 <i>Comportamento proativo</i>	41
2.1.2.4 <i>Comportamento Extrapapel</i>	42
2.1.3 Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	45
2.1.4 Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional	53
2.2 CONFIANÇA.....	58
2.2.1 Confiança Interpessoal	63
2.3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	67
2.3.1 Dimensões da Justiça	69
2.3.1.1 <i>Justiça Distributiva</i>	70
2.3.1.2 <i>Justiça Processual</i>	72
2.3.1.3 <i>Justiça Interacional</i>	74
2.4 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UMA ARTICULAÇÃO ENTRE OS TEMAS.....	77
2.5 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO.....	81
3 MÉTODO	86
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	86
3.2 UNIVERSO DE ESTUDO E AMOSTRA.....	89
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	90
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	94
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	96
4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS.....	96
4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	97
4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE CONFIANÇA INTERPESSOAL..	110
4.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL ..	115
4.5 CORRELAÇÃO DOS FATORES DOS CONSTRUTOS DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL, JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E CORRELAÇÃO ENTRE SI.....	124
4.6 INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO TRABALHO SOBRE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	130
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
5.1 CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL.....	142
5.2 LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISAS FUTURAS.....	145

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
APÊNDICE 1	167

1 INTRODUÇÃO

O cenário organizacional vem sendo permeado por inúmeras transformações tecnológicas, econômicas, gerenciais, estratégicas e estruturais que, atreladas à competitividade, vêm moldando as interações sociais criadas nesse ambiente (PAULI; CERUTTI; ANDRÊIS, 2018). Nesse sentido, emerge a necessidade de as organizações demandarem um viés mais participativo dos colaboradores, buscando profissionais proativos e multifuncionais, para manterem-se no mercado. Esse novo panorama sugere o desuso de sistemas com propósitos mais hierarquizados, em que os colaboradores eram capacitados para qualificações específicas, em conveniência de um sistema mais flexível, pautado na cooperação e em comportamentos baseados na iniciativa individual (NEVES; CERDEIRA, 2018; SILVA; PAIVA; SILVA, 2019).

Além disso, o ano de 2020 foi marcado como aquele em que a população começou a enfrentar uma das maiores pandemias da história. A COVID-19 é uma doença oriunda de um novo coronavírus que moveu o mundo a entrar numa situação de aviso de forma abrupta. As mudanças provocadas pelo distanciamto social, obrigaram as pessoas a reestruturarem suas rotinas. O trabalho remoto, intitulado como *home office* foi empregado por 46% das empresas durante a pandemia (MELLO, 2020).

As dificuldades para as pessoas, organizações e para a própria sociedade em frente aos efeitos da Covid-19 de magnitude global são diversas. É um desafio lidar nas práticas cotidianas com transformações rápidas, uma vez que o tempo para reflexão do que fazer em meio as necessidades tão urgentes foi escasso. Muitas adversidades foram encontradas na missão de construir um sentido coletivo e também no processo de tomada de decisão em que o futuro é incerto e o passado não auxilia muito nas respostas (COSTA et al., 2020).

Atrelado com esses desafios mais emergentes, as organizações que ainda trabalham com sistemas mais antigos tendem a estar em desvantagem em relação àquelas que já aderiram a um sistema mais inovativo e colaborador. Por essa razão, organizações que operam apenas com regimentos formais, sem adaptabilidade, tendem a ser mais instáveis e podem tornar-se mais frágeis (KATZ; KAHN, 1978). Um dos impulsionadores para o entendimento dessa nova conjuntura de trabalho fundamenta-se no papel do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) (ANDRADE, 2017).

Comportamentos de Cidadania Organizacional são compreendidos como atitudes de troca social, realizados de forma voluntária pelos trabalhadores para com a organização. São comportamentos de colaboração espontânea, neutros de formulários legais que permitem uma

troca de atitudes extrapapéis passíveis de recompensas futuras (SIQUEIRA, 2003). Assim sendo, o CCO surge em decorrência de experiências positivas que os colaboradores têm durante sua relação com a organização e buscam retribuir de modo construtivo para com ela. De acordo com Organ (1997), a importância do CCO pode ser compreendida como atitudes discricionárias dos colaboradores que buscam cooperar com intuito de melhorias no sistema organizacional (COSTA; ESTIVALETE; ANDRADE, 2017).

Esses comportamentos voluntários e espontâneos despertam nos colaboradores a vontade de colaborar com a equipe e com a organização, sendo, portanto, bastante valorizados, posto que, o novo cenário laboral, de certa forma, exige integrantes mais proativos e com iniciativa, que não se limitam a comportamentos prescritos formalmente. Ademais, essas atitudes são gatilhos, para que os colaboradores desenvolvam consciência e se preocupem com os colegas de trabalho, auxiliando na resolução de problemas organizacionais (ORGAN, 1997; ANDRADE, 2017).

Recentemente, Cingöz e Akdoğan (2019) conceituam o CCO como a propagação de comportamentos positivos que são benéficos para o desenvolvimento de uma organização. Diante dessa acepção, prospecta-se encontrar os antecedentes para o surgimento desse tipo de comportamento, no que concerne ao entendimento de como alguns comportamentos voluntários são fundamentais para a locação de um ambiente propício para a produtividade. Tal reflexão é importante pois o CCO pode ser estudado a partir da análise do contexto social em que ele está inserido. Nesse sentido, a Confiança Interpessoal (CI) surge como um estímulo para o desenvolvimento do CCO.

A confiança é um dos elementos fundamentais para o estabelecimento de relações entre os funcionários, tendo em vista que, quando os colaboradores confiam em seus gerentes, colegas de trabalho e na própria organização, desenvolvem um ambiente fértil para o estabelecimento da cooperação (SILVA; PAIVA; SILVA, 2019). Nessa perspectiva, quanto maior for a relação de integração de um indivíduo com os colegas, maior serão as chances de alcance de objetivos pessoais e organizacionais, visto que a expressão do CCO se torna mais acentuada. Um segmento da confiança baseia-se na Confiança Interpessoal.

A Confiança Interpessoal compreende a confiança nos colegas e no supervisor (MCALLISTER, 1995; GUPTA et al., 2016. Luhmann, (2000) retrata que a Confiança Interpessoal é preponderante para os relacionamentos laborais, posto que dá suporte para trabalhar com as complexidades existentes que excedem o controle. Para o estabelecimento das relações de confiança, são necessárias também outras variáveis, como a Justiça Organizacional (JO), que fomentam o desenvolvimento da confiança entre os membros de uma organização.

O termo Justiça organizacional surgiu em decorrência da Teoria da Equidade de Adams (1965), em que o autor buscava entender por que e como os colaboradores percebiam ações justas e injustas e qual eram suas reações quando percebiam injustiças. Moorman (1991) explica que a Justiça Organizacional está associada à percepção dos funcionários à forma como são tratados, e que percepções favoráveis podem influenciar em seu desempenho no trabalho.

Nesse sentido, a motivação desse estudo versa sobre compreender os construtos de CCO, CI e JO especificamente no contexto de uma cooperativa. Ademais, algumas lacunas de estudos na área de gestão de pessoas no cenário das cooperativas emitem a necessidade de pesquisas nesse segmento (SURYANI; GAMA; PARWITA, 2019).

Asgari et al. (2008) evidenciam que os supervisores devem fazer o seu melhor para manter uma relação de transformação e comportamentos proativos com seus subordinados. Eles poderiam fazer isso por negociação, emoção, lealdade e contribuição com seus subordinados, que eventualmente irão melhorar as relações de troca líder-membros.

Este estudo foi realizado numa cooperativa do ramo agropecuário localizada no centro do Estado do Rio Grande do Sul. Essa cooperativa conta com armazéns, silos para recebimento e armazenagem de grãos, beneficiamento e empacotamento de grãos, agropecuária, supermercado, magazine, loja de artigos esportivos, posto de recebimento e resfriamento de leite e fábrica de rações. Atualmente, conta com um quadro funcional de 550 colaboradores e cerca de 6000 associados.

O estudo de forma conjunta dos três temas a partir da ótica dos trabalhadores da cooperativa, potencializa a perspectiva sobre a qual são elaboradas as interações entre as temáticas. Sabe-se que as cooperativas auxiliam para o desenvolvimento da comunidade (SILVA; SILVA, 2021) e vivenciam as transformações no cenário organizacional, o que pode auxiliar nas contribuições acerca dos antecedentes contextuais dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional são atitudes que não estão necessariamente relatadas em contratos formais e ocorrem de maneira espontânea e voluntária, ou seja, os colaboradores praticam de forma proativa no ambiente organizacional sem perspectivas de recompensas (ORGAN, RYAN, 1995; ORGAN, PODSAKOFF, MACKENZIE, 2006). As pesquisas acerca do CCO estão em constante crescimento, posto que o tema está relacionado com a eficácia organizacional (GEORGE; BRIEF, 1992; ORGAN,

2018), entretanto, são escassos os trabalhos que visam às interações do CCO com o contexto social em nível internacional (ESTIVALETE; COSTA; ANDRADE, 2014; ANDRADE, 2017). Essa situação é mais acentuada quando comparada no cenário brasileiro, em que poucos trabalhos tiveram como foco o estudo do CCO e o contexto social (ESTIVALETE, COSTA; ANDRADE, 2014).

As relações de confiança são permeadas por diversos desafios, apoiadas principalmente na dúvida sobre dever confiar ou não no outro. Contudo, apesar das barreiras, elas são primordiais, posto que altos índices de confiança estimulam a competitividade da empresa (NOVELLI, 2004). Nessa acepção, a confiança em nível interpessoal é compreendida como um fator fundamental para a expressão de comportamentos extras, em prol do ambiente de trabalho. Para tanto, outros construtos existentes no contexto social podem fomentar as relações de confiança, como a Justiça Organizacional que, quando inserida no contexto social, pode estimular ações de confiabilidade entre os colegas.

A Justiça Organizacional fundamenta-se no tratamento igualitário dado a todos os integrantes de uma organização. Os colaboradores que têm a percepção de que foram tratados de maneira íntegra tendem a demonstrar comportamentos proativos para com a empresa (ZARIFE, 2016; LARA, 2019). No entanto, quando os colaboradores têm a percepção de situações que consideram injustas, o ambiente organizacional está suscetível a fragilidades, que impactam o desempenho organizacional (UNTERHITZENBERGER; BRYDE, 2019).

De modo complementar, Paiva e Leite (2011) evidenciam que, a partir de vivências negativas sobre justiça, os colaboradores são propensos a agirem de modo a denegrir a convivência do ambiente laboral, o que traz diversos problemas para a empresa. Diante da situação de injustiça, o colaborador tende a confiar menos em seus colegas e a propensão de realização de atividades proativas é minimizada.

O presente estudo se dará no ambiente de uma cooperativa do ramo agropecuário situada na região central do estado do Rio Grande do Sul. De acordo com a legislação, uma cooperativa é caracterizada por uma associação de pessoas que prezam por atividades econômicas, sem o objetivo final do lucro. Tem por objetivo a produção de bens e serviços para o atendimento das necessidades dos sócios. De acordo com a OCB (Organizações da Cooperativa do Brasil, 2020), no mundo as organizações cooperativas chegam a um total de 3 milhões de cooperativas, 280 milhões de colaboradores e 1,2 bilhões de cooperados (OCERGS, 2020).

No Brasil, o número de cooperativas chega a 6828, com um total de 425,3 mil colaboradores e 14,6 milhões de sócios. As cooperativas recolheram aos cofres públicos R\$ 7

bilhões em impostos e tributos em 2018 e também injetaram na economia mais de R\$ 9 bilhões, com o pagamento de salários e demais benefícios transmitidos aos colaboradores (OCB, 2019).

Fundamentado nesses dados, percebe-se como as cooperativas exercem papel preponderante para o crescimento econômico, visando à prosperidade da comunidade em que está inserida. Algumas questões podem impactar o funcionamento das cooperativas, como a propriedade dos recursos humanos, comportamentos extras e eficácia no trabalho. A união desses fatores pode alavancar o andamento das cooperativas (SURYANI; GAMA; PARWITA, 2019).

Ademais, as cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Oferecem informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo. Essas questões fazem parte do sexto princípio do cooperativismo demonstrando sua importância para o contexto social (OCERGS, 2020).

Por conseguinte, busca-se realizar esse estudo como forma de entender as interações entre os construtos: Confiança Interpessoal, Justiça Organizacional com os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Uma análise, contemplando esses temas no cenário das cooperativas, notabiliza as integrações entre os assuntos, nesse ambiente que é responsável por parcela significativa de desenvolvimento do país (OCERGS, 2020).

Dessa forma, a pergunta problema que norteará essa pesquisa consiste em verificar: “Qual a influência da Confiança Interpessoal e da Justiça Organizacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores de uma cooperativa do ramo agropecuário?”

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico, estão expostos os objetivos da presente pesquisa, partindo-se do objetivo geral e segmentando-se em objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência da Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional segundo a perspectiva dos colaboradores de uma cooperativa do ramo agropecuário.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional predominantes na visão dos colaboradores e dos gestores da organização estudada.
- b) Identificar a perspectiva dos colaboradores em relação à Confiança Interpessoal;
- c) Analisar a perspectiva dos colaboradores em relação à Justiça Organizacional;
- d) Estabelecer as relações entre Confiança Interpessoal, Justiça Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional;
- e) Verificar a influência entre Confiança Interpessoal, Justiça Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os CCO deixam as equipes com potencial para serem mais solidárias, com maior coesão, o que traz benefícios para a organização. Eles têm a capacidade de atenuar eventuais conflitos, evitando que os gestores dispensem tanto tempo para resolvê-los. Referente à produção científica brasileira, Estivalet, Costa e Andrade (2014) revelaram que, no que tange aos principais eventos e periódicos brasileiros, a produção ainda é bastante incipiente.

George e Brief (1992) relatam que exercer comportamentos que estejam presentes apenas em regulamentos formais não sustenta mais a ideia de uma empresa com eficácia organizacional. Desse modo, atos voluntários e espontâneos que sejam inovadores e cooperativos são fatores que coadunam com maiores índices de eficácia. Além disso, as constatações da pesquisa de George e Brief (1992) revelam como são eminentes teorias que expliquem com maior profundidade o CCO (ANDRADE et al., 2017; ORGAN, 2018).

Os ganhos provenientes dos efeitos do Comportamento de Cidadania Organizacional, além de aumentar os indicadores de desempenho, denotam preocupações com os demais colegas da equipe, uma vez que empregados que desempenham CCO têm mais disposição em participar e ajudar na resolução de problemas. Ademais, Podsakoff et al. (2009) relatam que organizações que contam com Comportamentos de Cidadania Organizacional tendem a ter uma diminuição no absenteísmo e rotatividade e funcionam como reguladores da competitividade.

Com isso, é fundamental pesquisar esses comportamentos no ambiente em que os trabalhadores do conhecimento atuam, pois, de acordo com Dekas et al. (2013), são colaboradores que estão envolvidos com a inovação e trabalham com criatividade. Um dos antecedentes que pode impactar diretamente nesse tipo de comportamento é a confiança.

Relações que são fundamentadas na confiança tendem a ser mais estáveis e a diminuir a necessidade de controle, o que pode provocar comportamentos de cooperação (ANDRADE, FISCHER, STEFANO, 2015). Nessa acepção, uma das formas das organizações intensificarem a confiança entre os colaboradores é criando práticas de tratamento justo da equipe laboral.

É essencial que as organizações busquem avaliar a percepção de justiça de seus colaboradores, buscando identificar em quais situações ela ocorre, uma vez que, quando avaliada como injusta, há propensão de que os trabalhadores se sintam pressionados, o que pode resultar em estresse no trabalho (MENDONÇA; MENDES, 2005; POOLE, 2007). Assmar, Ferreira e Souto (2005) evidenciam que a vivência em ambientes considerados pelo trabalhador como injustos pode elevar substancialmente ocorrências como brigas, desavenças, ou seja, situações desagradáveis que afetam o desempenho organizacional. Por outro lado, à medida que os colaboradores percebem que a organização se preocupa com as políticas de remuneração (justiça distributiva), divulga o uso de processos formais (justiça processual) e busca melhorar as interações sociais (justiça interacional), os funcionários tendem a colaborar de forma proativa com a organização (BERND; BEUREN; 2021).

Em contrapartida, se os colaboradores têm a percepção de que são tratados de maneira igualitária, tendem a corresponder por meio de atitudes positivas (MENDONÇA, 2003). Mendonça (2003) complementa, ainda, que a questão da justiça tem importância em outras áreas do conhecimento como a Sociologia, Psicologia Social, Psicologia Organizacional. Para tanto, o autor sugere que, ao estudar-se como se dá o processo de avaliação da justiça, ganhasse em questões políticas, sociais e econômicas de uma sociedade caracterizada como organizada.

Desse modo, essa dissertação visa contribuir com a literatura científica no que se refere à relação entre os temas de Comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional. Assim, poderá auxiliar na promoção de práticas de gerenciamento de trabalho, com o propósito da efetividade organizacional.

A temática assume importância no cenário da organização escolhida, pois as cooperativas, especialmente a do ramo agropecuário, formam o segmento econômico mais forte do cooperativismo no Rio Grande do Sul com 134 cooperativas, mais de 334,2 mil associados e 38,5 mil colaboradores (OCERGS, 2020). Trabalham em diversas áreas de negócios e prestam vários serviços aos produtores associados, como assistência técnica, social e educacional, fornecimento de insumos, recebimento, armazenamento, industrialização e comercialização da produção.

Além disso, a escolha do objeto de estudo reflete a importância da cooperativa para o desenvolvimento local, uma vez que é possível propiciar o desenvolvimento da comunidade, por meio de ações que abarquem as dimensões das necessidades de uma população. Aliás, o interesse pela comunidade é um princípio do cooperativismo (SILVA; SILVA, 2021).

O movimento do cooperativismo é visto como um dos temas do desenvolvimento social tendo a Assembleia Geral da ONU adotado várias resoluções para a promoção das cooperativas, reconhecendo que as cooperativas, em suas diversas formas, promovem a participação mais ampla possível no desenvolvimento econômico e social de todas as pessoas, incluindo mulheres, jovens, idosos, pessoas com deficiência e povos indígenas, estão se tornando um fator significativo de desenvolvimento econômico e social e contribuem para a erradicação da pobreza e da fome (OCERGS, 2020).

Algumas pesquisas já estudaram os três construtos que serão analisados nesse trabalho, como os trabalhos de (MEY; WERNER; THERON, 2014; LEELAMANOOTHUM, NA-NAN; NGUDGRATOKE, 2018; AKRAM et al., 2018; ONN et al., 2018). No entanto, apesar dessas pesquisas explorarem os construtos analisados neste trabalho, muitas exploram também outros construtos específicos que diferem da presente pesquisa. Ademais, a forma de abordagem é diferenciada, porque muitas pesquisas buscam analisar a relação entre os temas, ou como um fator pode mediar outro, casos esses que não são o foco desse estudo. Salienta-se também que os cenários da pesquisa são diferenciados, nenhum estudo trabalha em cooperativas e as escalas utilizadas não são as mesmas desse trabalho.

Esse estudo também se justifica pela colaboração na prática, uma vez que propicia resultados significativos para que a cooperativa analisada possa atentar acerca de suas políticas e práticas sobre gestão de pessoas. Com essa atenção, é possível concentrar os esforços para a criação de um ambiente de trabalho que propicie a propagação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, e conseqüentemente, contribua para a eficácia organizacional (REGO, 2002; MACKENZIE, PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2011). A partir disso, essa pesquisa representa uma ferramenta gerencial que pode viabilizar instrumentos que melhorem as relações de trabalho.

Os objetivos e principais resultados dessas pesquisas serão retratados de forma mais detalhada no penúltimo tópico do referencial teórico, mas ratifica-se que as considerações dessas pesquisas deixam em evidência o fato de que ações vinculadas à cidadania alavancam a produtividade, ajudam no gerenciamento dos recursos que, por vezes, é limitado, e, ainda, prosperam em maiores níveis de cooperação entre os integrantes da organização, o que pode acarretar na satisfação desses.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para a concretização dessa pesquisa, o estudo está estruturado nas seguintes seções: no primeiro capítulo, foram apresentados uma contextualização sobre o tema, a problemática, os objetivos e a justificativa. A segunda parte contempla o referencial teórico, abrangendo os temas de Comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal, Justiça Organizacional e um breve histórico do cooperativismo. Em seguida, encontra-se o método, delineando os principais procedimentos adotados para levantamento e análise de dados. No quarto capítulo são descritos os resultados da pesquisa. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está segmentado em cinco blocos principais. Primeiramente, discute - se acerca do Comportamento de Cidadania Organizacional, relatando origens, conceitos, dimensões, construtos afins e antecedentes. Posteriormente, discute-se acerca da Confiança Interpessoal, a Justiça Organizacional e por último faz-se um breve histórico do cooperativismo.

2.1 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: ORIGENS E CONCEITOS

A palavra cidadania é oriunda do latim *civitas*, que quer dizer cidade (PINSKY, 2013). Em conceituações históricas da Roma, o termo cidadania sinalizava os direitos que as pessoas tinham ou podiam ter na comunidade em que estavam inseridas (FUNARI, 2013). Já para a civilização grega, o conceito tinha relação com a naturalidade, posto que uma pessoa seria considerada cidadã se nascesse naquele país (MORAIS, 2013). A conceituação da expressão foi ganhando moldes e, atualmente, considera-se cidadão a pessoa provida de direitos e deveres do Estado (MILLER, 2002; MONTEIRO; CASTRO, 2008). Devido a sua magnitude, o termo cidadania transpassa as esferas das questões políticas e é levado para o ambiente organizacional, associando a interface do comportamento humano com as relações laborais (GOMES et al., 2014).

As primeiras discussões acerca do Comportamento de Cidadania Organizacional começaram a emergir por volta de 1930, quando Chester Barnard iniciou investigações sobre como o comportamento de cooperação poderia influenciar positivamente o desempenho organizacional. Em sua teoria, difundiu-se a ideia de que os atos cooperativos eram impulsionados pelos recursos humanos e não apenas pela engenharia mecânica, como fora profetizado pela escola da Administração (BARNARD, 1938). Tempos depois, Katz e Kahn (1978), alicerçados nas constatações de Barnard (1938), debateram que atitudes com viés colaborativo são significantes para a sobrevivência da organização. A partir disso, o tema começou a ganhar repercussão, haja vista que, pela percepção dos pesquisadores, comportamentos de cidadania estavam relacionados à eficácia organizacional (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997; REGO, 2002).

Diante desse contexto, Barnard (1938) exemplifica que as organizações formam uma rede conectada por ações de dois ou mais colaboradores que canalizam seus empenhos de modo racional e ordenado a fim de contemplar três variáveis que são: capacidade de direcionar seus esforços para um propósito comum, ter dedicação aos processos organizacionais e ser acessível

à comunicação. Essas questões permeiam os fundamentos do comportamento de Cidadania Organizacional, uma vez que atitudes espontâneas que excedem as obrigações contratuais são estimulantes à eficiência organizacional (KATZ; KAHN, 1978; REGO, 2002; DIPOLA; NEVES, 2009). Ademais, Katz e Kahn (1978) revelam que organizações que apresentam ações normais e contempladas no regulamento da empresa tendem a ser um sistema social carente, isto é, mais frágil.

Salienta-se que, apesar de existirem discussões a respeito do conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional, o termo ganhou uma definição mais concreta a partir do estudo de Organ (1988) e seus colaboradores (BATEMAN; ORGAN, 1983; SMITH; ORGAN; NEAR, 1983). Como consequência disso, os pesquisadores conceituaram Comportamento de Cidadania Organizacional como um ato individual discricionário que transcende as condições de recompensas, auxiliando para com o desenvolvimento da organização (ORGAN, PODSAKOFF MACKENZIE, 2006; PODSAKOFF et al., 2014).

De acordo com a percepção de Organ (1988), comportamentos discricionários são atitudes da pessoa praticante com certo grau de liberdade, de forma espontânea, não ganhando benefícios explícitos por sua realização (BREBELS; CREMER; DIJKE, 2014). Tais ações dizem respeito à prestatividade em ajudar os colegas, disponibilidade em fazer novas tarefas, mostrar-se proativo e interessado em sugerir soluções dos problemas organizacionais e também demonstrar espírito acolhedor para receptividade de novos colaboradores (KATZ; KAHN, 1978; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997).

Pesquisas posteriores (MORRISON, 1994) identificaram alguns vieses na teoria de Organ e seus colegas, uma vez que levantou a discussão de que se o comportamento de cidadania é realmente diferente do comportamento de funções. Morrison, (1994) evidenciou achados práticos de que muitos dos comportamentos que Organ caracterizava como discricionários, que não seguiam um panorama de recompensas formal, entoavam percepções nos funcionários de que suas ações estavam contempladas nos encargos de suas funções (REGO, 2002). Do mesmo modo, George e Brief (1992) relataram algumas dificuldades em se classificar alguns comportamentos como recompensas, visto que, em determinadas organizações, algumas ações podem ser rotuladas como obrigatórias e, em outras, não.

Diante dessa circunstância, Organ (1997) reestruturou seu conceito de CCO, compreendendo o construto como um desempenho contextual que dá suporte ao contexto social e psicológico. Para ele, os colaboradores que contribuem para a eficácia contextual realizam tarefas que não estão vinculadas com suas atividades rotineiras, entretanto, a efetivação dessas atividades são catalisadores para um bom desempenho organizacional. Fazem parte desses

comportamentos algumas categorias como: ter entusiasmo e dedicação extra para a execução das tarefas; mostrar-se disponível para fazer tarefas que usualmente não faz; ajudar e cooperar com os colegas, cumprir as normas e procedimentos organizacionais (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997; PORTO; TAMAYO, 2003). Salienta-se que os princípios do CCO, bem como dos construtos Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional, encontram respaldo em teorias.

Nessa lógica, a teoria que dá embasamento ao CCO é a teoria das Trocas Sociais apresentada por Blau (1964), em que Comportamentos de Cidadania Organizacional são advindos de boas experiências com os colegas de trabalho. De acordo com o autor, essas experiências positivas refletem em atitudes de afeto e companheirismo no ambiente organizacional. Portanto, a teoria das Trocas Sociais permeia a ideia de um sistema dinâmico em que perpassam ações sociais e econômicas (SIQUEIRA, 2003).

As Trocas Sociais estão intrinsecamente relacionadas ao Comportamento de Cidadania Organizacional, levando em consideração o fato dos funcionários serem mais proativos a desempenharem ações extrapapel quando têm a percepção que estão participando de uma troca social equitativa (MOORMAN, 1991; ORGAN, 1988; ORGAN, 1995). De acordo com as explicações de Blau (1964), os indivíduos percebem as relações de trocas sociais e, por essa razão, revelam comportamentos além do previsto. Assim, Organ (1960) associa o conceito de CCO com o de troca social, ao relatar que primeiramente os indivíduos estabelecem relações de troca social com a organização que propicia o florescimento de atitudes voluntárias (SIQUEIRA, 1995).

Destaca-se que existem muitas questões adicionais que emergem a partir da relação do conceito de CCO com outros construtos que possuem similaridade, entretanto, possuem definições distintas. Por essa razão, a próxima seção visa embasar teoricamente esses conceitos, pontuando diferenças e como esses conceitos encontram suporte dentro dos estudos acerca do Comportamento de Cidadania Organizacional.

2.1.1 Comportamento de Cidadania Organizacional e construtos afins

Apesar do Comportamento de Cidadania Organizacional ser discutido na literatura científica por mais de 30 anos, ainda há divergências quanto aos comportamentos específicos que os caracteriza, o que acaba gerando conflitos quanto a sua diferenciação em relação aos demais construtos. Salienta-se que o conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional faz alusão ao ambiente organizacional, referenciando o comportamento dos funcionários para

com os colegas ou com a própria organização. O desafio latente da literatura centraliza-se em identificar a gênese e o alvo desses comportamentos (CANTAL; ANDRADE; PORTO, 2015).

Nesse sentido, destacam-se alguns comportamentos com conceituações similares a do Comportamento de Cidadania Organizacional, que são: comportamento proativo, pró-social, espontaneidade e comportamento - extrapapel. Além desses, existem outros construtos tratados, por vezes, como sinônimos de cidadania, o que eleva a necessidade emergente de definições mais incisivas nas abordagens teóricas.

2.1.2.1 Comportamento pró-social

Os principais idealizadores do termo “comportamento pró-social” foram Brief e Motowidlo (1986), caracterizando o termo por atitudes facultativas que privilegiem o bem-estar da organização. Revela-se que tais ações podem estar previstas no cargo ou ainda serem compostas por gestos voluntários que não estejam associados ao sistema formal (BENZECRY; PIRES, 2009). Comportamentos desse tipo caracterizam-se por ajuda aos colegas, supervisores e subordinados, que tem como propósito o bem comum (GEORGE; BETTENHAUSEN; 1990).

Brief e Motowidlo (1986) elencam três premissas para que o comportamento seja caracterizado como pró-social. Assim sendo, ele pode ser pronunciado por qualquer indivíduo pertencente à organização, ser direcionado de forma clara para o receptor e ser efetuado com a finalidade de proporcionar o bem-estar (GRANT; SONNENTAG, 2010). Salienta-se que os comportamentos pró-sociais não precisam necessariamente ter impacto direto na organização, ou seja, podem ser ações de ajuda a um colega de trabalho que esteja passando por um problema familiar, na condição de que esse gesto se dê no ambiente organizacional (ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE 2006).

Desse modo, Siqueira (2001) caracteriza o comportamento pró-social como atos que enaltecem positivamente o convívio, proporcionado integridade para os membros da organização. Quando o construto é operacionalizado, as atitudes consideradas comportamentos pró-sociais engrandecem o sistema organizacional, haja vista- que englobam os elementos cooperação, sugestão criativa e criação de clima favorável à organização no ambiente externo (PORTO; TAMAYO, 2003).

O conceito de comportamento pró-social se difere do Comportamento de Cidadania Organizacional, à medida que pode conter comportamentos previstos nas funções dos indivíduos (GOMES et al., 2014; NEVES; PAIXÃO 2014). Desse modo, esses comportamentos poderiam estar previstos no sistema de recompensas formal, como também

serem comportamentos de ordem voluntária, com o propósito de ajudar as pessoas dentro do ambiente organizacional (BRIEF; MOTOWIDLO, 1986).

George e Brief (1992) criticam esse tipo de comportamento, haja vista que acreditam que esse modelo pode privilegiar apenas um colega, supervisor ou um grupo. Na concepção dos autores, esses tipos de atitudes não beneficiam o sistema como um todo e ainda limitam a consecução das metas organizacionais. A partir das críticas acerca do comportamento pró-social, George e Brief (1992) formulam um novo conceito, configurado como Espontaneidade Organizacional.

2.1.2.2 Espontaneidade Organizacional

Katz (1964) começou a utilizar a expressão Espontaneidade Organizacional para fazer referência a comportamentos voluntários e espontâneos que buscam gerar a efetividade organizacional. Acredita-se que comportamentos oriundos desse construto representam as categorias propostas por Katz e Kahn (1978). Nesse sentido, comportamentos de Espontaneidade Organizacional dizem respeito às ações: cooperar com os outros, proteger a organização, dar sugestões construtivas, auto-desenvolver e oferecer um prisma benéfico da organização para as pessoas que estão fora do contexto organizacional (GOMES et al., 2014; NEVES; PAIXÃO, 2014).

Apesar da expressão espontaneidade organizacional já ter sido interpretada por outros pesquisadores, foi apenas em 1992 que George e Brief elaboraram uma estrutura para o construto, sendo considerado o principal antecedente do modelo o ânimo, haja vista que, em suas pesquisas, o ânimo foi o foco entre seus antecedentes. De acordo com a percepção dos autores, quando um colaborador está animado, ele é mais propenso a desempenhar atitudes de ajuda, o que instiga gestos de coleguismo, fazendo com que o colaborador se sinta bem após esses atos e propague positivamente a imagem da empresa (PORTO; TAMAYO, 2003; GOMES et al., 2014).

O conceito Espontaneidade Organizacional é mais amplo do que o conceito de cidadania, tendo em vista que o primeiro contempla todas as características de CCO, além de outras formas de comportamento de modo voluntário que auxiliam para a eficácia organizacional. Pondera-se que esses comportamentos podem casualmente serem recompensados de modo formal, por exemplo, ao integrar ideias inovadoras (NEVES; PAIXÃO, 2014).

Para Porto e Tamayo (2003), percebem-se similaridades entre os construtos “Cidadania Organizacional e Espontaneidade Organizacional”, contudo ainda não foram formalizados cientificamente instrumentos capazes de trabalhar com esse instrumento. De acordo com os autores, o novo conceito não traz muitas novidades em relação às definições anteriores, exceto que esses comportamentos podem ser legalmente recompensados.

2.1.2.3 *Comportamento proativo*

A palavra “proativo” pode ser traduzida para o inglês “proactive”, ou também para a locução “self-starter”, que denota o sentido de fazer as coisas por vontade própria. Nos últimos tempos, as organizações estão buscando cada vez mais pessoas com esses traços, posto que se acredita que esses comportamentos dão suporte à eficácia organizacional (BENTO; SILVA, 2016). No entanto, a literatura acerca do Comportamento Proativo apresenta algumas dissonâncias, à medida que ainda não foi definido com clareza um conceito a respeito desse construto. De acordo com Crant (2000), essa limitação decorre do fato dos pesquisadores se embasarem em diferentes perspectivas, na tentativa de identificar os antecedentes e consequentes do comportamento proativo.

Embora haja confusões conceituais, Kamia e Porto (2011) relatam que existe definições que entraram em consenso quanto a sua compreensão, sendo a de Bateman e Crant (1993) e a de Frese et al. (1996) as conceituações mais aceitas. A primeira designação faz alusão a uma pessoa capaz de mudar o ambiente em que está inserida, por meio de comportamentos que evoquem a antecipação de solução de problemas. São pessoas com o espírito proativo, que buscam oportunidades e são preocupadas em formular ideias capazes de resolver os problemas da empresa, ou seja, não se portam de maneira passiva diante da situação presente (FARREL; STRAUSS, 2013). Ademais, são profissionais que exercem suas funções de modo ativo, buscando alcançar seus objetivos de modo a alavancar sua carreira (CRANT, 2000).

Já o conceito de Frese et al. (1996) compara o comportamento proativo como uma síndrome comportamental (*behavior syndrome*) caracterizada como um processo de tomada de decisão de forma singular, isto é, deliberada pelo próprio indivíduo. Para os autores, síndrome comportamental sugere a pulverização de diversas atitudes que, quando conglomeradas, evidenciam comportamentos de iniciativa (VEIGA et al., 2013). Fundamenta-se em iniciativas que visam edificar o trabalho, realizando tarefas além do que é formalmente cobrado. Para Frese et al. (1996), uma pessoa toma a iniciativa quando está vinculada com a missão da empresa,

tem foco a longo prazo, possui metas estabelecidas e tem persistência frente aos desafios existentes.

De acordo com os postulados de Kamia e Porto (2009), comportamento proativo são atitudes extrapapel em que o colaborador visa de modo espontâneo a alterações em seu local de trabalho. Pondera-se que essas atitudes são representadas por gestos voluntários e se dão no ambiente organizacional, englobando três critérios fundamentais que são: 1) Busca ativa por oportunidades de mudança; 2) Planejamento e execução de ideias; e, 3) Enfrentamento de obstáculos.

Comportamentos proativos desempenham papel preponderante para a efetividade organizacional, à medida que o colaborador desempenha tarefas por vontade própria, almejando mudanças construtivas por meio de ideias inovadoras (VEIGA; TORRES; FARIA, 2013). Um funcionário proativo é caracterizado como aquele que se prepara visando à resolução de problemas (KAMIA; PORTO, 2009; KAMIA; PORTO, 2011; VEIGA; TORRES; FARIA, 2013).

O principal diferencial desse comportamento perante a cidadania é que o primeiro trabalha com metas em longo prazo, enquanto que o segundo tem como base resoluções de problemas em longo prazo (VEIGA; TORRES; FARIA, 2013). Por conseguinte, de acordo com Veiga, Porto e Laboissière (2011), a proatividade pode ser sim considerada como uma dimensão pertencente ao Comportamento de Cidadania Organizacional, no entanto, são incipientes os estudos que englobam esse fator nos instrumentos de medida.

2.1.2.4 Comportamento Extrapapel

Os pioneiros a utilizarem-se do comportamento extrapapel foram Pearce e Gregersen (1991), visando a explicações de fenômenos que desencadeassem efetividade organizacional. A conceituação apresentada por esses autores é tênue com a definição de Comportamento de Cidadania Organizacional, tanto é que os próprios pesquisadores se embasaram na teoria de cidadania, a fim de buscar alicerce literário para detectar os antecedentes do comportamento extrapapel (PORTO; TAMAYO, 2003). No entanto, foram Katz e Kahn (1978) que se apropriaram do termo extrapapel com o objetivo de relatar ações distintas daquelas consideradas como intrapapel.

Os comportamentos intrapapel são redigidos pela organização e não são capazes de explicar os estados afetivos dos colaboradores.

Revela-se que essas ações, não prescritas no cargo dos colaboradores, deixam em evidência a proatividade dos funcionários (ORGAN; 1988; ORGAN; KONOVSKY, 1989; PEARCE; GREGERSEN, 1991).

Em contraste, comportamentos extrapapel são atitudes desempenhadas de forma voluntária que extrapolam os requisitos exigidos pela organização e que, de forma positiva, beneficiam a organização como um todo. Estão exemplificados nessa conceituação atos voluntários que evidenciam a proatividade (ORGAN, 1997; BENZECRY; PIRES, 2009). Existem alguns vieses quanto à conceituação do que é comportamento extrapapel e do que é classificado como atividade obrigatória do colaborador, tendo em vista que a compreensão do que faz parte do papel é maleável, ou seja, depende de cada organização fazer sua definição (CARPENTER; BERRY; HOUSTON, 2014; MORRISON, 1994).

Com base nessas constatações, averigua-se que, em determinada empresa, uma função pode ser considerada extrapapel enquanto que, para outro negócio, é reconhecida como pertencente do trabalho formal. Por conseguinte, de acordo com Organ (1997), deve-se ter cuidado ao generalizar comportamentos extra- papel como CCO, pois, em tempos futuros, ele pode ser conceituado de outra forma.

Os autores Lepine e Dyne (1998) ratificam a ideia de que Comportamentos Extrapapéis são atitudes que amparam a organização no que tange ao cumprimento de tarefas além do esperado e que são discricionárias em prol da empresa. Por não serem enquadradas como atividades reconhecidas pelo sistema formal, a omissão dessas tarefas não é passível de punição (ZAHAVY, SOMECH, 2001). Esses gestos, demonstrados de forma voluntária, são fomentados pelo sentimento de compromisso perante a organização além de realização pessoal (ORGAN, 1997).

Fazem parte do escopo de Comportamentos Extrapapel a proatividade em ajudar, aceitar ser ajudado, ter espírito colaborativo com a equipe, propor ideias construtivas e que sejam inovadoras, além de dar sugestões para melhoria da empresa (ORGAN 1997). Com a demonstração dessas atitudes, os colaboradores agregam conhecimento e, conseqüentemente, aprimoram habilidades em prol da empresa (KATZ, 1964).

Fundamentado nessas concepções que Organ (1988) e Organ e Konovsky (1989) estruturaram suas pesquisas em comportamentos extrapapel, buscando identificar por quais motivos as pessoas desempenham tarefas além do esperado. Estudos mais recentes, como a pesquisa de Alparslan e Can (2015), buscaram identificar os antecedentes do comportamento extrapapel dos soldados que trabalham no exército sem pretensão de continuar ali e com a mínima expectativa financeira, apenas preenchendo o tempo necessário de obrigação formal. O

estudo identificou que os comportamentos extrapapel evidenciados estão fundamentalmente relacionados com a amizade.

Diante dos parâmetros analisados, verificou-se que existem vários termos que têm suas definições similares ao conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional. Para melhor entendimento das diferenças entre o conceito de CCO e os demais construtos, elaborou-se o Quadro 1, fundamentado nas visões dos pesquisadores dos respectivos assuntos.

Quadro 1- Características dos construtos e diferenças entre CCO

Construtos	Características	Diferença com CCO	Exemplos dos comportamentos	Autores precursores
Comportamento pró-social	Comportamentos dirigidos a um indivíduo, grupo ou a organização com o propósito de proporcionar o bem-estar	Podem conter comportamentos previstos nas funções dos indivíduos	Ajudas dirigidas a colegas de trabalho, supervisores, subordinados, clientes ou à própria empresa. Ajudar colegas que estejam passando por problemas familiares.	Brief e Motowidlo (1986)
Comportamento extra papel	Ações que auxiliam na efetividade organizacional levando em consideração a proatividade dos colaboradores	-	Ajudar, procurar ajuda, colaborar, propor ideias construtivas; fazer sugestões	Pearce; Gregersen (1991); Katz e Kahn (1978)
Comportamento espontaneidade organizacional	Comportamentos realizados de forma voluntária que cooperam para a eficácia organizacional	Comportamentos espontâneos serem legalmente formalizados	Integrar ideias inovadoras	George e Brief (1992)
Comportamento proativo	Ações individuais e de iniciativa que vai além dos contratos formais	Foco está a longo prazo, diferentemente da cidadania em que se propõe a resolver problemas no curto prazo	Buscam oportunidades e são preocupadas em formular ideias capazes de resolver os problemas da empresa	Bateman e Crant (1993) e a de Frese, Kring, Soose e Zempel (1996)

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Embora haja uma literatura buscando evidenciar as características dos construtos que se propõem avaliar as diferenças entre o conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional, as funções desempenhadas pelas pessoas nas organizações são mutáveis, ou seja, mudam de empresa para empresa, haja vista que englobam negociações entre os colaboradores e seus superiores (MORRISON, 1994). Por conseguinte, há uma gama de

conceitos, termos, teorias que se justapõem ao construto do Comportamento de Cidadania Organizacional (PODSAKOFF et al., 2000; GOMES et al., 2014). Diante dessa acepção, emerge também o crescente interesse dos pesquisadores em compreender as dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional, que será abordado na próxima subseção.

2.1.3 Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

O termo Cidadania Organizacional é constantemente debatido na literatura, e, apesar dos vários estudos, ainda não há consonância entre as definições da dimensão com a sua operacionalização, tendo em vista que o conceito carrega fragilidades estruturais (NEVES; PAIXÃO, 2014). Podsakoff et al. (2009) definiram que existem cerca de 30 comportamentos de cidadania diferentes, o que corrobora para dificuldade de consentimento quanto as suas definições (REGO, 2002; ANDRADE, 2017). No entanto, apesar das vulnerabilidades, o tema instiga inquietações aos pesquisadores que buscam definir com mais clareza a operacionalização do CCO.

Os pioneiros a tentar construir uma definição foram Smith, Organ e Near (1983), pesquisando depoimentos de supervisores sobre comportamentos importantes dos colaboradores, porém dispensáveis ao ambiente laboral. Nesta pesquisa, suscitaram duas categorias: altruísmo e consciência geral. A posteriori, Graham (1986) elenca outra dimensão, conhecida como virtude cívica, que vem a contemplar o conceito de ser cidadão, presumida por Aristóteles e Platão (NEVES; PAIXÃO, 2014).

Organ (1998), ao revisar a literatura, acrescenta mais duas dimensões pertencentes ao Comportamento de Cidadania Organizacional: cortesia e esportivismo. Os estudos de Organ (1998) instigaram a disseminação das pesquisas em outros campos de estudo como Gestão de Pessoas e as Relações de Trabalho, Gestão Estratégica, Negócios Internacionais, Liderança e, até mesmo, em outras áreas de pesquisa como a Economia, Psicologia e Saúde.

A partir dessa disseminação de forma acelerada nas demais esferas e áreas de pesquisa, ficou mais complexo atrelar, de modo unificado, a teoria com a prática. Visando contribuir com a teoria, Podsakoff et al. (2000) realizaram um estudo, a fim de propor um modelo teórico mais congruente, utilizando-se de medidas empíricas. Portanto, classificaram o conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional em sete dimensões: altruísmo, esportivismo, lealdade organizacional, obediência, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 Dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional

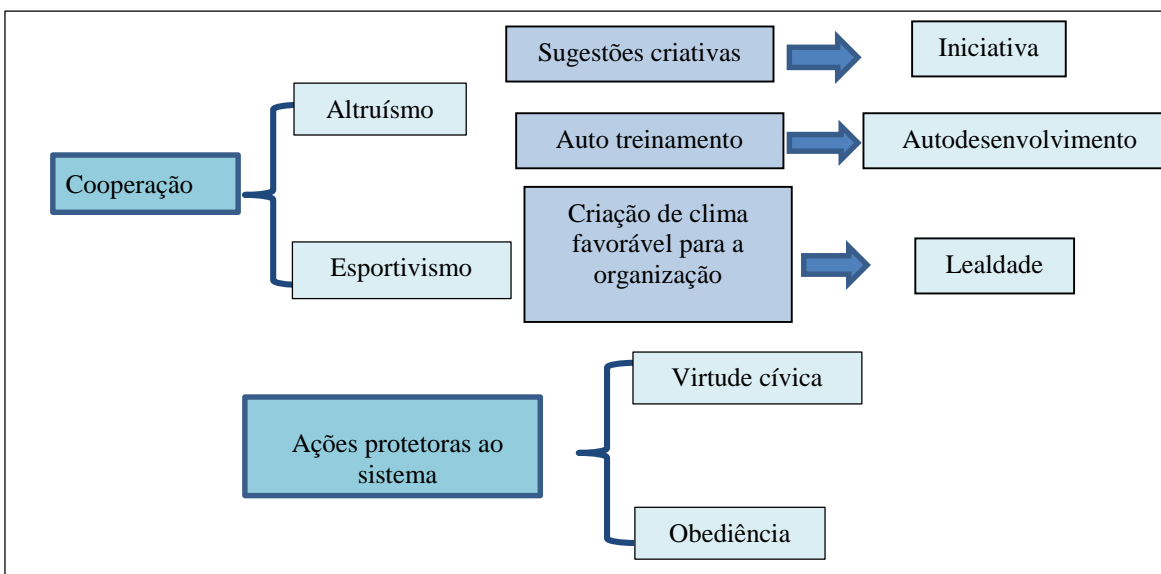
Dimensões	Definição	Exemplos de comportamento
Altruísmo	Atitudes diretas e tomadas de forma intencional com o objetivo de ajudar os colegas. São ações voluntárias dos colaboradores transmitidas por atitudes de cortesia, ajudando a superar problemas dentro do ambiente organizacional.	Ajudar colegas que estão sobrecarregados; Auxiliar o supervisor com o trabalho; Propor sugestões inovadoras; Apoiar quem esteve ausente e necessita de ajuda para recuperar o trabalho; Orientar quem chega de novo; ajudar um colega a encontrar material de que necessita e não consegue sozinho
Esportivismo	Moderar-se em situações de conflito que podem ocasionar situações de tensão no ambiente organizacional, potencializando eventuais conflitos.	Não se queixar de eventuais tarefas incumbidas ao seu cargo; Agir com espírito positivo quando algumas situações não ocorrem conforme o planejado; Não ficar chateado quando os colegas não seguem as suas sugestões; Aceitar sem ressentimentos as mudanças
Lealdade organizacional	Evidencia um posicionamento positivo a entidades terceiras de forma a enriquecer a imagem da empresa. Além disso, pressupõe-se fidelidade e comprometimento mesmo passando por situações adversas.	Externalizar positivamente a imagem da empresa para amigos, familiares; Proteger e defende a organização contra possíveis ameaças externas; Ser dedicado mesmo em condições adversas;
Obediência	Estar em sintonia com os preceitos da organização, internalizando as regras e normas tendo em vista a eficácia organizacional.	Incorporar positivamente as normas e regras da organização; Trabalhar com eficiência, mesmo sem ninguém estar lhe supervisionando.
Iniciativa individual	Comportamentos voluntários de criatividade e inovação que buscam melhorar o desempenho da consecução das tarefas.	Exibir atos voluntários de criatividade com o intuito de melhorar o desempenho organizacional; Trabalhar com entusiasmo na execução do seu cargo; Disponibilizar-se a realizar tarefas extras e estimular seus colegas a fazerem o mesmo.
Virtude cívica	Nível de fidelidade à organização e, com isso, aumentam a quantidade de desempenho e ajudam a reduzir reclamações de clientes.	Participar da gestão da organização, e debates acerca das políticas organizacionais. Estar sempre atento a eventuais mudanças que podem afetar o desempenho organizacional; Estar preocupado com os interesses da empresa, até mesmo no que se refere a denúncias e atividades suspeitas.
Autodesenvolvimento	Atitudes voluntárias que visam intensificar o desempenho pessoal.	Procurar sempre aperfeiçoar seu conhecimento de forma voluntária, aprimorando habilidades e competências; Buscar fazer cursos, treinamentos, capacitações para se desenvolver na sua área de atuação; Estar sempre disposto a estudar assuntos para melhorar o seu desempenho.

Fonte: Elaborado com base em Podsakoff et al. (1990), George e Brief, (1992); Podsakoff et al. (2000); Marinova, Moon e Van Dyne (2010).

Os estudos de Zahavy e Somech (2001) revelam que as organizações evidenciam que oportunidades de aprendizado podem impactar na promoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional em benefício da empresa. Van Yperen, Van Den Berg e Willering (1999) corroboram, à medida que identificaram alta correlação no processo de tomada de decisão e altruísmo, ou seja, quanto mais pertencentes e responsáveis pelo processo de tomada de decisão da empresa, maior a probabilidade dos indivíduos ajudarem os colegas, favorecendo o desempenho organizacional.

Do mesmo modo, Organ (1988) indica que, quando ocorre manifestação desses tipos de Comportamento de Cidadania Organizacional, são minimizadas as tarefas de supervisão, e os índices de queixa são minimizados. Com a participação ativa dos colaboradores como moderadores de sugestões, decorre-se em uma diminuição gradativa dos custos. Revela-se que essas dimensões são similares aos pressupostos das categorias de comportamento inovador proposto por Katz e Kahn (1978). Ademais, as primeiras presunções acerca do Comportamento de Cidadania Organizacional também foram configuradas por Katz e Kahn (1978), o que realça a ligação desses aspectos, como pode ser verificado na Figura 1:

Figura 1- Dimensões relacionadas com as categorias do comportamento inovador e espontâneo descritas por Katz e Kahn (1978)



Fonte: Adaptado de Katz e Kahn (1978).

Conforme a Figura 1, a categoria cooperação está relacionada com as dimensões altruísmo e esportivismo. As ações protetoras ao sistema estão associadas à virtude cívica e obediência. Do mesmo modo, as ações criativas englobam a iniciativa, o autotreinamento contempla o autodesenvolvimento, e a categoria de criação de um clima favorável para a organização inclui a lealdade (PODSAKOFF et al., 2014).

Em 1991, Williams e Anderson elencaram mais duas categorias: Comportamentos Cidadania Organizacional orientados para os Indivíduos (CCO –I). Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados à Organização (CCO-O). A primeira dimensão diz respeito a atitudes de cooperação que visam beneficiar os colegas de trabalho. Já a segunda categoria contempla ações que visam edificar a organização como um todo, aderindo às normas da organização que não estão previamente estabelecidas (ALPARSLAN; CAN, 2015). Em seus estudos, Williams e Anderson (1991) identificaram que as dimensões “altruísmo e cortesia”, originalmente elencadas por Organ (1988), são exemplos de CCO-I, e as dimensões “virtude cívica e esportivismo” são classificadas como exemplos de CCO-O.

Em 1995, Van Dyne, Cummings e Parks também definiram as dimensões do CCO em duas esferas: orientação para afiliação e orientação para os desafios. A primeira categoria tem propriedade interpessoal e cooperativa, o que sugere relacionamentos com outros indivíduos. Os CCO orientados para os desafios estão associados a incitações que visam ao aperfeiçoamento em prol da organização.

Analisando os estudos de Williams e Anderson (1991) e Van Dyne, Cummings e Parks (1995), Podsakoff et al. (2014) agruparam as categorias CCO-I e CCO-O e CCO, orientados para afiliação e orientados para os desafios, como pode ser observado nas figuras 2 e 3.

Figura 2- Comportamentos de Cidadania Organizacional orientado aos indivíduos

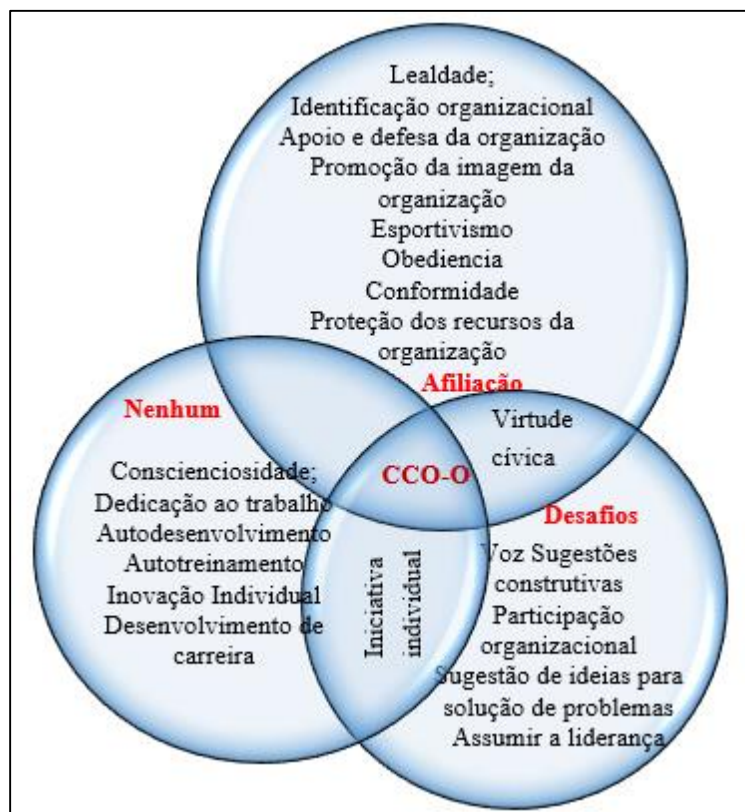


Fonte: Realizado com base em Podsakoff et al. (2014).

De acordo com a Figura 2, os comportamentos orientados para afiliação modelam também os Comportamentos de Cidadania Organizacional relacionados aos Indivíduos. Fazem parte do escopo de comportamentos: ajuda interpessoal, altruísmo, altruísmo aos colegas, cortesia, manutenção da paz, facilitação interpessoal, harmonia interpessoal. Revela-se que, nos estudos de Podsakoff et al. (2014), não foram identificados comportamentos que se encaixam na orientação para os indivíduos, e nem outros tipos de comportamentos que não se adequam aos de afiliação e aos desafios.

Podsakoff et al. (2014) também destacaram em seus estudos outros tipos de comportamento que se encaixam aos Comportamentos de Cidadania relacionados à Organização, conforme mostra a Figura 3:

Figura 3- Comportamentos de Cidadania Organizacional orientado a organização



Fonte: Realizado com base em Podsakoff et al. (2014).

De acordo com a Figura 3, existe um grupo de comportamento orientado à afiliação que busca também favorecer a organização (CCO-O). Esses comportamentos são: lealdade, identificação organizacional, apoio e defesa da organização, promoção da imagem da organização, esportivismo, obediência, conformidade, proteção dos recursos da organização e virtude cívica. Salienta-se que a virtude cívica pertence tanto aos tipos de comportamento orientado, à afiliação e aos desafios.

Do mesmo modo, pertencem ao grupo de comportamentos orientados aos desafios voz, iniciativa individual, sugestões construtivas, virtude cívica, participação organizacional, sugestões de ideias para soluções de problemas e assumir a liderança. Revela-se que existe um grupo de comportamentos que buscam favorecer a organização, que não se encaixa nas definições de comportamento orientado à afiliação nem aos comportamentos orientados aos desafios. Fazem parte dessa categoria os seguintes elementos: conscienciosidade, iniciativa individual, dedicação ao trabalho, autodesenvolvimento, autotreinamento, inovação individual e desenvolvimento de carreira.

Tendo em vista auxiliar na comparação entre os comportamentos de Katz e Kahn (1978), dimensões do Comportamento de Cidadania relatadas por Podsakoff et al. (2000) e as categorias e as proposições de Williams e Anderson (1991) e Van Dyne, Cummings e Parks (1995), organizou-se o Quadro 3.

Quadro 3- Comparativo dos tipos de comportamento, dimensão e categorias do Comportamento de Cidadania Organizacional

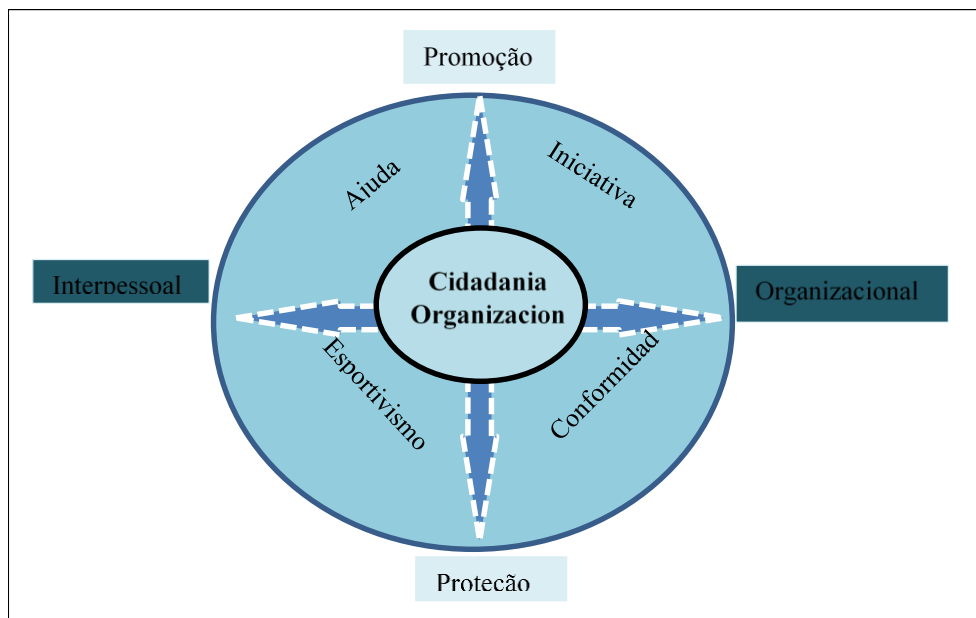
Comportamento inovador e espontâneo Katz e Kahn (1978)	Dimensões de CCO Podsakoff et al. (2000)	Categorias de CCO Williams e Anderson (1991)	Categorias de CCO Van Dyne, Cummings e Parks (1995)
Atividades de cooperação	Altruísmo	CCO orientado a outros indivíduos	CCO orientado para os desafios
	Esportivismo	CCO orientado à organização	CCO orientado para a afiliação
Criação de clima favorável ao ambiente externo	Lealdade organizacional	CCO orientado à organização	CCO orientado para a afiliação
Ações protetoras ao sistema	Obediência	CCO orientado à organização	CCO orientado para a afiliação
	Virtude Cívica	CCO orientado à organização	CCO orientado para a afiliação
Sugestões criativas	Iniciativa individual	CCO orientado à organização	CCO orientado para os desafios
Autotreinamento	Autodesenvolvimento	CCO orientado à organização	-

Fonte: adaptado de Katz e Kahn (1978); Williams e Anderson (1991); Van Dyne, Cummings e Parks (1995); Podsakoff et al. (2000); Podsakoff et al. (2014).

A partir das considerações da literatura, compreende-se que os pressupostos de Katz e Kahn (1978) estão associados com as dimensões de Podsakoff et al. (2000), da mesma forma que as categorias elaboradas por Williams e Anderson (1991) e Van Dyne, Cummings e Parks (1995). Essas relações demonstram que Katz e Kahn foram preponderantes para o desenvolvimento das pesquisas sobre CCO. Indicações desses trabalhos põem em evidência a multidimensionalidade do construto Comportamento de Cidadania Organizacional, uma vez que as tarefas de cooperação relacionam-se com o altruísmo, ao CCO orientado aos outros indivíduos e orientado aos desafios (ORGAN, 1988; PODSAKOFF et al., 1990; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994; MOORMAN; BLAKELY, 1995; SIQUEIRA, 1995; REGO, 1999, 2002; PORTO; TAMAYO, 2003).

Nesse sentido, levando em consideração a multidimensionalidade do construto, Moon, Vandyne e Wrobel (2005) propuseram um modelo circular, conforme pode ser verificado na Figura 4.

Figura 4- Modelo Circumplexo de Comportamento de Cidadania Organizacional



Fonte: Moon et al, 2005

Levando em consideração o modelo de Moon, Vandyne e Wrobel (2005), a dimensão ajuda é classificada como interpessoal e de promoção. Marinova et al. (2010) testou o modelo e reformulou o termo Inovação para Iniciativa. Assim, a dimensão Inovação (Iniciativa) é

configurada organizacional e de promoção, a dimensão esportivismo é considerada interpessoal e de proteção, e a dimensão conformidade é apontada como organizacional e de proteção.

No cenário brasileiro, a precursora em formular uma escala para mensurar o comportamento de CCO foi Siqueira (1995). Tempos depois, Porto e Tamayo (2003) ratificaram os resultados de Siqueira (1995), à medida que definem que os Comportamentos de Cidadania Organizacional não são considerados direitos nem deveres. Dessa forma, podem ser definidos como atitudes com viés solidário com a organização, o que se assemelha a uma noção de Civismo Organizacional.

A expressão civismo está associada aos gestos espontâneos difundidos pelos colaboradores sem ter como objetivo final uma retribuição formal pelo sistema. Denota-se que essa conceituação se assemelha aos pressupostos de Organ (1988), em vista disso, Porto e Tamayo (2003) propuseram uma escala de Civismo nas Organizações (ECO) composta por 41 itens e cinco fatores. Os fatores da ECO (sugestões criativas ao Sistema, proteção ao Sistema, criação de clima favorável à organização no ambiente externo, autotreinamento e cooperação com os colegas), que são as mesmas categorias do trabalho de Katz e Kahn (1978), revelaram boa confiabilidade, posto que o Alfas de Cronbach apresentou valores superiores a 0,80.

Levando em consideração as alterações que o mercado de trabalho pode sofrer, Dekas et al. (2013) apresentam um novo modelo de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Para tanto, os autores elencaram alguns estudos a priori na literatura (BATEMAN; ORGAN, 1983; KATZ; KAHN, 1978; ORGAN, 1988, 1997; PODSAKOFF et al., 2000; VAN DYNE, CUMMINGS; PARKS, 1995; WILLIAMS; ANDERSON, 1991) e averiguaram que algumas dimensões, como, por exemplo, obediência, não estavam corretamente apropriadas na realidade dos trabalhadores do conhecimento.

Dekas et al. (2013) sugerem uma nova escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (*Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker*) que é constituída pelos seguintes elementos, conforme mostra o Quadro 4:

Quadro 4 - Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento

(continua)

Dimensões	Definição
Sustentabilidade dos colaboradores	Envolver-se em atividades que buscam melhorar a saúde e proporcionar o bem-estar.
Participação Social	Participar de atividades que não estão diretamente relacionados com as tarefas centrais do trabalho.
Virtude cívica	Demonstrar interesse na organização como um todo. Demonstrar interesse na organização e aceitar as responsabilidades que lhe são incumbidas.

Dimensões	Definição
Voz	Envolver-se nas atividades, fazer sugestões, discutir em prol de melhorias na organização.
Ajuda	Propor ajudar os colegas em relação ao trabalho.

Fonte: Dekas et al. (2013).

No contexto brasileiro, Andrade (2017) buscou validar o instrumento de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, cuja validação realizada no setor educacional evidenciou a existência de quatro fatores: Ajuda, Altruísmo aos colegas, Voz, Virtude Cívica. Da mesma forma, a pesquisa de Costa (2019) manteve os quatro fatores, ratificando os resultados encontrados por Andrade (2017).

Nessa linha de pesquisa, (SMITH, ORGAN; NEAR, 1983; ORGAN; KONOVSKY, 1989) procuraram identificar possíveis antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional. Trabalha-se com características de personalidade, atitudes, percepções de papel, competências e aptidões, características das tarefas, que são elucidados no próximo tópico.

2.1.4 Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional

Com o progressivo aumento dos estudos acerca do construto do Comportamento de Cidadania Organizacional, emergiu o interesse dos pesquisadores identificarem quais eram os antecedentes desse comportamento (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997; ORGAN; RYAN, 1995; PODSAKOFF et al., 2000). Nesse sentido, muitas pesquisas sobre CCO visam identificar quais fatores estimulam comportamentos de cooperação entre os colegas e o que os fazem exercerem atividades que excedem suas obrigações contratuais (LEE, KIM; KIM, 2013). Os estudos mais recorrentes constataram fatores de ordem cognitiva e afetiva como a Satisfação no Trabalho, Justiça Organizacional, Liderança, Comprometimento e Suporte Organizacional (PODSAKOFF et al., 2000; MOON et al., 2008; PODSAKOFF et al., 2009; LEE; KIM; KIM, 2013).

Dentre os antecedentes que mais se sobressaem, está a satisfação no trabalho, caracterizada quando um colaborador faz uma avaliação positiva acerca das suas atividades (LOCKE, 1969). Constatações da literatura revelam relações significativas entre satisfação e Comportamentos de Cidadania Organizacional (STEVENS; BEYER; TRICE, 1978; SMITH, 1983; ORGAN; KONOVSKY, 1989; WILLIAMS; ANDERSON, 1991) sendo essa associação estabelecida pela Teoria das Trocas Sociais, uma vez que, sugere-se que, quando um

colaborador estiver satisfeito, ele é mais propenso a ajudar seus colegas e demonstrar comportamentos proativos. Evidências também corroboram que comportamentos positivos podem ser alcançados a partir de uma boa comunicação, como constatado no estudo de Kandlousi, Ali, Abdollahi (2010), tendo em vista que, se os funcionários estiverem satisfeitos com as práticas de comunicação, conseqüentemente, a acessibilidade em falar com seus colegas melhora e, por conta disso, os índices de CCO aumentam.

Salienta-se que a satisfação no trabalho também pode reduzir as tensões e a rotatividade nas empresas (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, VANDENBERG; SCARPELLO, 1990), o que demonstra a relevância desse construto para o desenvolvimento das organizações, demandando aprofundamento teórico. Aliás, em 1995, Organ e Lingl encontraram quinze estudos que demonstravam relações positivas entre CCO e satisfação, e estudos mais recentes, como Bilgin et al. (2015), compactuaram com esses indícios.

Referente ao Comprometimento Organizacional, esse se refere como o indivíduo se envolve dentro de uma organização, sendo capaz de internalizar os valores, empenhando-se para o desenvolvimento da organização, o que pode ser segmentado em três fatores (MEYER; ALLEN, 1997; KIM et al., 2009) O primeiro refere-se ao afincamento emocional positivo para com a organização e, por conta disso, deseja permanecer naquele trabalho. O segundo aspecto denota a continuidade, ou seja, questões econômicas, sociais, custos e benefícios em se trabalhar naquele lugar (GURBUZ, 2009; KIM et al., 2009).

Por último, tem-se o aspecto normativo, referenciando os esforços, recompensas e ao bem-estar da organização, ao internalizar alguns princípios e normas da empresa (CHEN; FRANCESCO, 2003; ROBBINS; JUDGE, 2013). Destaca-se que o comprometimento organizacional é um moderador que influencia a decisão do colaborador permanecer ou não na organização (MEYER; ALLEN, 1991; MORRISON, 1994; KIM et al., 2009).

Nesse sentido, o Comprometimento Organizacional é um antecedente preponderante do CCO (SCHOLL, 1981). A pesquisa de Wiener (1982) identificou que comprometimento organizacional pode proporcionar atitudes que refletem em empenhos para o bem-estar da organização, não dependem de esforços e punições e revelam preocupação social com a organização. Recentemente, Ocampo, Tam e Sai (2018) identificaram o Comprometimento Organizacional como o antecedente mais influente no setor de hospitalidade nas Filipinas. Esse fato também foi corroborado na pesquisa de Gurbuz (2009), em que se diagnosticou que o comprometimento organizacional está relacionado com CCO no ambiente militar (KIM et al., 2009).

Quanto à Justiça Organizacional, Moorman (1991) caracterizou como a percepção que os funcionários têm se forem tratados de maneira justa em suas ocupações, e qual a reação desses perante as situações ocorridas (GREENBERG, 1983; ORGAN; KONOVSKY, 1989; KONOVSKY; FOLGER, 1991; NIEHOFF; MOORMAN, 1993). Constatações literárias apontam três principais componentes em relação a esse antecedente: justiça distributiva, processual e interacional. A primeira configura-se como a justiça percebida pelos funcionários, atrelada ao equilíbrio de resultados que um funcionário recebe. Justiça processual: a justiça percebida dos meios utilizados para determinar os resultados. Justiça interacional: a qualidade do tratamento interpessoal recebido pelas mãos dos tomadores de decisão (ADAMS, 1965; LI; CROPANZANO, 2008; KARRIKER; WILLIAMS, 2009; TAGHINEZHAD et al., 2016). De acordo com Karriker e Williams (2009), as três dimensões de justiça estão associadas ao Comportamento de Cidadania Organizacional.

Em relação à Liderança Organizacional, evidencia-se que líderes carismáticos contribuem para o surgimento de CCO, à medida que, quanto maior a identificação social, os colaboradores são mais propensos a centralizarem seus esforços individuais em prol do desempenho do grupo (PODSAKOFF et al., 1990; ORGAN, 1988). O estudo de Iqbal et al. (2018) trabalhou a relação da liderança autêntica com CCO, sendo essa líder um profissional que compartilha as informações com seus subordinados, ao mesmo tempo que está aberto a escutar as demandas dos colaboradores (AVOLIO; GARDNER, 2005). Nota-se que líderes autênticos contribuem significativamente para melhoria progressiva de comportamentos de CCO (IQBAL et al., 2018).

Tratando-se da Confiança Interpessoal, Mayer, Davis e Schoorman, (1995), relatam que esse antecedente se configura na disposição de um colaborador confiar no colega, mesmo tendo incertezas perante o comportamento dos demais indivíduos, no atendimento ou não das suas expectativas. Nesse sentido, o aspecto da confiança torna-se um dos grandes responsáveis pela Teoria das Trocas Sociais (BLAU, 1964), instigando os colaboradores, quando se sentem valorizados e respeitados, a buscarem retribuir positivamente, demonstrando confiança e engajamento no trabalho (ARYEE; BUDHWAR; CHEN, 2002).

De acordo com a pesquisa de Dai et al. (2018), o Suporte Organizacional tem um papel preponderante para com o CCO. Segundo os autores, à medida que os colaboradores têm a percepção do apoio do supervisor, o que conseqüentemente propaga apoio à organização, os trabalhadores são estimulados a desenvolverem comportamentos extras que excedem os estipulados pela organização (OCAMPO, TAM, SAI, 2018).

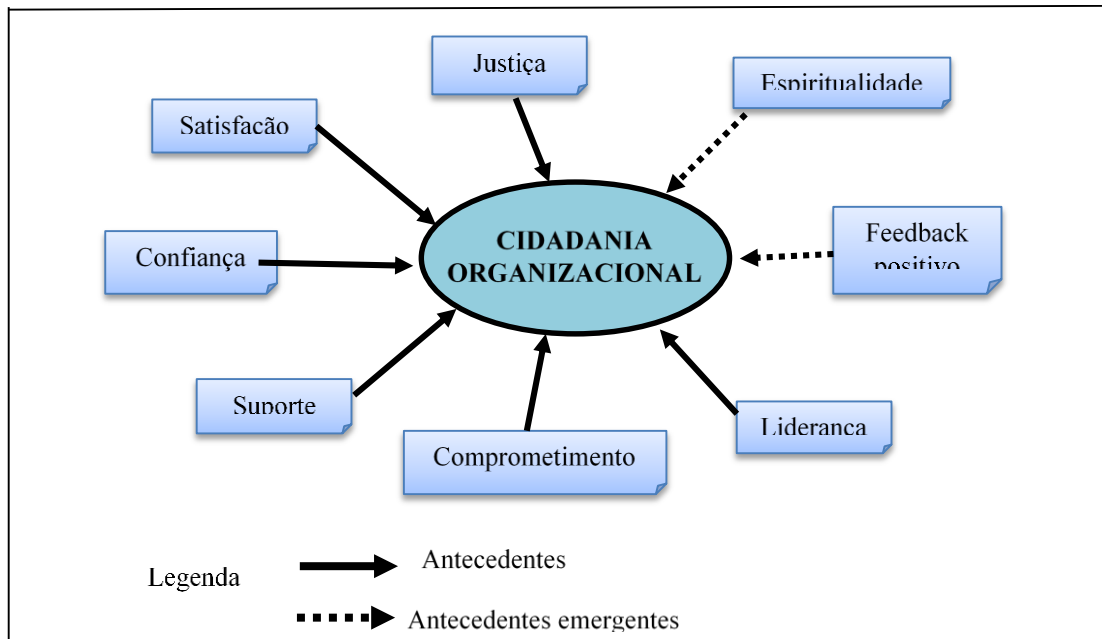
Possíveis antecedentes emergentes do CCO estão sendo estudados. Um deles é o *feedback* positivo, postulando uma ideia de que esse fator pode impactar a autoestima dos colaboradores no cenário organizacional (HAIDER; HEREDERO; AHMED, 2019). O *feedback* positivo pode enaltecer o indivíduo, à medida que ele faz uma avaliação otimista acerca de si mesmo e, com isso, busca manter sua imagem positiva.

Assim, os colaboradores excedem as suas atividades, porque querem conservar sua reputação proporcionada pelo *feedback* positivo. Opiniões positivas sobre sua imagem como integrantes responsáveis fazem com que eles se sintam importantes para a empresa o que instiga o surgimento de comportamentos que beneficiem a organização. Destaca-se que, apesar do estudo de Haider, Heredero, Ahmed, (2019) ter identificado influência positiva entre os dois construtos, os autores sinalizam que trabalhos dessa magnitude são incipientes, sugerindo mais pesquisas a fim de refutar ou corroborar com as evidências obtidas.

Autores também vêm estudando como a espiritualidade no trabalho pode ser encarada como um preditor do CCO. Os autores configuram a espiritualidade no sentido de ter um trabalho que enobrece o colaborador, resultado de um trabalho significativo. Rastgar et al. (2012), ao estudarem a espiritualidade no contexto iraniano, constataram que esse fator exerce uma influência positiva sobre o CCO. Tais constatações também foram ratificadas na pesquisa de Belwalkar, Vohra e Pandey (2018), em que se buscou diagnosticar a influência da espiritualidade no local de trabalho, no contexto indiano, identificando ainda a relação do construto com a satisfação. Indicativos dos resultados mostraram que as relações são significativas, o que corrobora para a influência positiva desses construtos sobre o CCO.

Com o objetivo de visualizar os antecedentes do CCO de forma mais didática, elaborou-se a Figura 5, resumindo os principais antecedentes já encontrados na literatura e antecedentes emergentes.

Figura 5- Antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional



Fonte: elaborada pela autora, 2020.

Com base na Figura 5, vários são os fatores que exercem influência nas diretrizes do Comportamento de Cidadania Organizacional, o que instiga o interesse dos pesquisadores da área, ao verificar quais são as variáveis que induzem comportamentos cooperativos entre os colegas, além do interesse voluntário em desempenhar tarefas que não estejam prescritas no regimento formal do colaborador. Revela-se que fatores como satisfação, confiança, justiça, suporte, comprometimento, liderança são bastante recorrentes nos estudos sobre CCO. Por outro lado, antecedentes como a espiritualidade, *feedback* positivo, são fatores emergentes, o que instiga a necessidade de maior detalhamento teórico quanto as suas influências.

De acordo com Elstad, Christophersen e Turmo (2013), essas influências podem ser obtidas por meio da Teoria das Trocas Sociais que postula que os indivíduos, quando percebem que são agraciados, buscam retribuir esses comportamentos envolvendo-se em Comportamentos de Cidadania Organizacional. Em outras palavras, quando os colaboradores se sentem satisfeitos e comprometidos, passando por situações justas, são mais propensos a corresponder a tais atitudes, o que resulta em Comportamentos de Cidadania Organizacional. Por conseguinte, trabalhou-se, nessa seção, alguns dos principais antecedentes do CCO, e, na próxima seção, será aprofundada, com mais ênfase, a questão da confiança, uma vez que esse construto é pautado na reciprocidade e é uma característica essencial para as trocas sociais.

2.2 CONFIANÇA

O termo confiança tem uma de suas origens na palavra germânica *trost*, sugerindo o sentido de conforto, consolação, sendo essa avaliação fundamentada a partir do conhecimento do caráter das pessoas (KETZER, 2016). Esse vocábulo se diferencia das expressões em inglês, *confidence* e *trust*, sendo que o primeiro termo evidencia um significado de estar seguro, convicto de algo, baseando essa definição pelo conhecimento de fatos e acontecimentos. Em contraponto, *trust* respalda-se num aspecto mais subjetivo, posto que, está amparado no princípio da boafé das pessoas (BRUNO, 2013). Nesse sentido, a relação de confiança entre as pessoas é uma das variáveis fundamentais dos relacionamentos pessoais, o que a torna um aspecto especial para a humanidade, ao ser um elemento que reconhece o ser humano como uma espécie diferente da criação (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

É comum utilizar o termo confiança nas relações pessoais, uma vez que ela está presente no cotidiano das pessoas, como forma de compreender alguns comportamentos complexos dos indivíduos. Com o passar do tempo, o aspecto da confiança transpassou as esferas individuais e ganhou papel de protagonista no cenário organizacional (ANDRADE, FISCHER, STEFANO, 2015). Com base nisso, a confiança obtém atração em diversas áreas do conhecimento como a Psicologia (ROTTER, 1967), Filosofia (BAIER, 1986), Economia (ARROW, 1974) e Administração Estratégica (BARNEY; HANSEN, 1994). Massey, Wang e Kyngdon (2019) compactuam com essas ideias, ao revelarem que o aspecto da confiança é essencial também para o Marketing e Sociologia (ALVES; VERSIANI, 2009; NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

A confiança começou a ganhar mais importância no contexto organizacional, a partir do momento que os controles formais, utilizados nas relações entre os colaboradores, se tornaram insuficientes para dar conta à segurança organizacional demandada pelas partes (ANDRADE, FISCHER, STEFANO, 2015). Tendo esse ponto de vista, Mayer, Davis e Schoorman, (1995) já haviam relatado que trabalhar de forma conjunta sugere reciprocidade, e as pessoas, de certa forma, ficam dependentes dos outros, para alcançarem suas metas organizacionais, já que grande parte dos trabalhos é realizada de forma conjunta.

Consoante a Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança pode ser balizada como a vontade de um indivíduo estar suscetível às ações de outra pessoa, tendo como premissa a ideia de que a última realizará ações positivas para o credor, sem a necessidade de monitoramento (PUUSA; TOLVANEN, 2006; OLIVEIRA; TAMAYO, 2008). Em outras palavras, o indivíduo age com otimismo, ao criar expectativas seguras de que a outra parte não agirá de modo

oportuno (ROTTER, 1967; LEVI, 1998; ROUSSEAU et al., 1998; KRAMER, 1999). Nesse caso, por uma pessoa estar suscetível às ações de outra, subte-se uma situação de risco, ou seja, a confiança fundamenta-se numa relação circular de risco e ação, de modo que as duas premissas são dependentes uma da outra, isto é, não existem isoladamente (LEVI, 1998; LUHMANN, 2000; MÁRQUEZ; TORRES; CORREA, 2013).

Desse modo, ratifica-se que a confiança modera uma relação em que os riscos são inevitáveis, porém essenciais para a afetividade do estabelecimento da confiança, uma vez que, se o risco da perda fosse inexistente, fica inviável o sentimento da confiança (LEVI, 1998; ROUSSEAU et al., 1998; ALVES; VERSIANI, 2009). Do mesmo modo, Bachmann (2001) atenta que os riscos são estimulantes para o desenvolvimento da confiança, e, se os riscos pudessem ser extintos, a confiança não seria requerida. Já na visão de Giddens (1991), a confiança serve como forma de amenizar os riscos, porém, é imprescindível que um risco moderado exista para que a confiança possa ser desenvolvida.

As pesquisas acerca do tema “Confiança Organizacional” têm se difundido nos últimos anos, dando espaço para diversas conceituações (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006). Destaca-se que, apesar das distintas definições, os pesquisadores compactuam com a ideia de que a confiança é essencialmente um estado (FISCHER; NOVELLI, 2008).

No estado conceitual da Economia, a definição de confiança configura-se como um fator essencial para estimular ganhos e minimizar perdas das relações de troca. Na área da Psicologia, mostra-se uma relação interpessoal do cumprimento dos papéis de confiado e confiante. No domínio da Sociologia, a confiança é denominada como uma propriedade atrelada às relações sociais, evocando consistência e durabilidade (FISCHER; NOVELLI, 2008).

O colaborador, quando tem a sensação de que a organização legitima os seus esforços, busca retribuir com ela o desenvolvimento de laços de confiança para fins de crescimento profissional (BATISTA; OLIVEIRA, 2012). Ademais, a confiança propaga um sentimento de segurança, dignificando as relações sociais e atenuando eventuais conflitos. Com o crescimento progressivo da confiança, os colaboradores são instigados a assumirem um papel ativo ao estimular os colegas na profusão de ações integrativas e colaborativas (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Embora se tenham algumas conceituações difusas a respeito do construto confiança, Terres e Santos (2010) sinalizam alguns pontos que encontram evidências similares. Um fato em comum é que ambas as definições convergem acerca do possível risco no processo, isto é, existe uma possibilidade de o indivíduo sair perdendo. Sob a ótica econômica e administrativa, emerge a questão do oportunismo, em que as pessoas poderão deixar de realizar suas tarefas se

a outra parte não agir conforme o que estava definido. Já referente à visão da Sociologia e Psicologia, os autores trazem a questão de dependência das partes. Os pesquisadores exemplificam, ainda, ao fazer uma analogia com os passageiros de um avião, que eles não possuem conhecimento de como pilotar a aeronave e, por essa razão, ficam condicionados a confiar na empresa e no piloto, para dar prosseguimento à viagem.

Revela-se que alguns termos têm se associado ao vocábulo confiança com conotação similar, entretanto, há divergências quanto a sua natureza. Esses termos são a cooperação e a previsibilidade (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). O primeiro, tem forte relação com a confiança, tendo em vista que a confiança pode resultar em comportamentos colaborativos. Entretanto, deve-se enfatizar que a confiança não é um elemento necessário para o surgimento da cooperação, uma vez que a cooperação não tem o viés do possível risco.

Ainda se tratando da relação de confiança com comportamentos colaborativos, o estudo de Balliet e Lange (2013) apontou uma relação favorável entre confiança e cooperação, e ela se destacou mais nas interações individuais, quando comparadas às interações grupais. Identificou-se que as pessoas são mais propensas a agirem de modo cooperativo, quando coadunam de confiança com os demais, o que ratifica a ideia de que a confiança é uma variável preponderante para o amadurecimento de relações sociais (LEWICKI; MCALLISTER; BIES, 1998). Fukuyama (1996) já relatava que a confiança e a cooperação são variáveis diretamente proporcionais, ou seja, quanto maior o laço de confiança entre os colaboradores, maior será a cooperação entre eles. O autor relata, ainda, que esses vínculos enobrecem as relações e diminuem a necessidade de legislações como forma de garantir cooperação.

Tratando-se da previsibilidade, essa se equivoca nos requisitos de ser considerada como sinônimo da confiança, no sentido de que sua definição não engloba ausência de riscos e a vulnerabilidade (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Nesse sentido, os autores revelam que a previsibilidade de uma parte não é condição necessária para que uma pessoa corra um risco. Assim, a previsibilidade pode diminuir a propensão de o indivíduo confiar e, desse modo, adotar ações que consistem em ser vulnerável ao superior (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Desse modo, com o advento da confiança, algumas implicações são resultantes desse processo, como a diminuição da sensação de complexidade no trabalho, porque, se o indivíduo confia no grupo, ele tem mais predisposição a conseguir realizar um compromisso, que, sozinho, seria mais difícil (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998). Prospecta-se, por esse meio, neutralizar a noção de vulnerabilidade do homem nas relações pessoais, ao instigar comportamentos colaborativos (FISCHER; NOVELLI, 2008).

Diante dessa concepção, Kramer (1999) relata que parcela significativa dos colaboradores define a confiança como um estado psicológico, abarcando aspectos afetivos, motivacionais e sociais. Em relação à gênese do construto confiança, o autor corrobora que o fator é dependente de alguns antecedentes tanto psicológicos, sociais e organizacionais, que medeiam a consolidação da confiança. Assim, as bases da confiança relatadas por Kramer são evidenciadas no Quadro 5:

Quadro 5- Bases da Confiança

Categoria	Descrição
Confiança disposicional	Configurada como a orientação do indivíduo confiar, constituída pelo histórico de suas experiências. As pessoas diferem no ato de confiar baseado nos fatores de sua crença no ser humano. Assim, a propensão em confiar envolve diversos fatores como a cultura, questões psicológicas e sociais.
Confiança baseada no histórico	A confiança entre dois ou mais atores aumenta ou diminui em razão da interação cumulativa. Interações baseadas no histórico funcionam como prismas para os tomadores de decisão na avaliação das intenções dos motivos alheios. Essas informações são importantes, uma vez que fornecem bases para prever eventuais previsões sobre seu comportamento futuro.
Confiança baseada em terceiros	Terceiros normalmente transmitem informações distorcidas a respeito sobre a confiabilidade com um possível investidor. Terceiros funcionam como intermediadores, transmitindo histórias e informações que fortaleçam os vínculos, aumentando a confiabilidade da pessoa
Confiança baseada na categoria	Informações que influenciam inconscientemente os julgamentos de outros sobre sua confiabilidade.
Confiança baseada no papel	Refere-se as atividades desempenhadas pelos indivíduos, sem requerimento das habilidades, motivos e intenções. Infere-se que um sujeito desempenhe algumas tarefas e esses ofícios são necessários para o surgimento da confiança.
Confiança baseada em regras	Quando existem regras e normas que formalizam o comportamento eliminando riscos e incertezas, dando o entendimento sobre princípios que precisam ser respeitados

Fonte: adaptado a partir de Kramer (1999).

A partir do Quadro 5, são vários os prismas dados ao termo confiança, o que, por vezes, sua classificação e tipos mostram-se relativamente difusos (BULLOCH, 2013). Nessa lógica, três são os tipos de confiança mais recorrentes: calculista, cognitiva e normativa que são analisadas de forma hierárquica (LEWICKI; BUNKER, 1996).

No que tange à esfera calculista, os atores são colocados numa situação de risco, caso agirem de forma oportunista (NOOTEBOOM; SIX, 2003; GONÇALVES, 2008). Esse tipo de confiança é garantido pelas recompensas e também pela intimidação, caso a confiança for quebrada, uma vez que a imagem de uma pessoa pode ser violada pelo grupo de pessoas e

amigos (LEWICKI; BUNKER, 1996; PUUSA; TOLVANEN, 2006). Nesse sentido, pressupõe-se que os colaboradores irão portar-se de forma coerente, uma vez que a violação do que foi combinado gera danos maiores do que eventuais ganhos provenientes do descumprimento do acordo (LANE; BACHMANN, 1998; NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

O segundo modo é a confiança Cognitiva, designada como confiança com base no conhecimento, tendo em vista a capacidade de as pessoas presumirem o comportamento futuro da outra parte (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006). Salienta-se que esse tipo de confiança é desenvolvido ao longo do tempo, considerando o histórico da relação (LANE, 1998). Tendo o conhecimento de algumas informações referentes à outra parte, torna-se viável fazer algumas presunções acerca do comportamento do outro colega (LEWICKI; BUNKER, 1996; PUUSA; TOLVANEN, 2006).

Por último, a Confiança Normativa é aquela espelhada na identificação, visando que o confidente seja capaz de internalizar alguns preceitos da outra parte e, por essa razão, é capaz de reconhecer-se com o outro (LANE, 1998). A partir dessa identificação, os desejos e intenções andam de forma paralela, haja vista que ocorre uma unificação de seus ideais e, por conta disso, emerge comportamento de compreensão e apreciação pelos anseios das partes (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006). Ademais, esse tipo de comportamento evidencia uma relação de segurança, posto que se anula a necessidade de monitoramento de seus companheiros (LEWICKI; BUNKER, 1996; PUUSA; TOLVANEN, 2006). Gonçalves (2008) compactua com essas ideias, ao revelar que há probabilidade de um laço afetivo nascer dessa amizade, o que faz o indivíduo pensar como o outro.

Com o propósito de assimilar os tipos de confiança de forma mais concisa, a Figura 6 visa explicar alguns tópicos principais de cada dimensão.

Figura 6- Tipos de Confiança

Calculista	Cognitiva	Normativa
<ul style="list-style-type: none"> • Natureza econômica • Prevalece o interesse próprio • Relação custo/benefício • Ganho máximo de utilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza social • Presença de comportamentos previsíveis da outra parte • Reduzir as complexidades das relações sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza social • Responsabilidade dos indivíduos que partem dos mesmos princípios • Agem de acordo com a lealdade e responsabilidade para com o grupo

Fonte: Embasado em Novelli; Fischer; Mazzon, (2006).

De modo similar, Puusa e Tolvanen (2006) compactuam, ao avaliarem que a confiança pode gerar maior compromisso com a organização, além de sinalizarem a identificação com a empresa como um fator preponderante para obtenção de confiança. Assim, esses fatores se entrelaçam, obtendo como produto final, maior engajamento com a organização e seus objetivos (OH; PARK, 2011; FREIRE, 2014).

O aspecto da confiança ainda é um fenômeno que carece de conceituações convergentes, de modo que sua definição contempla alguns níveis. Assim sendo, no nível organizacional, a confiança é um engajamento coletivo, haja vista que se busca alcançar os objetivos da empresa (KRAMER, 1999; PUUSA; TOLVANEN, 2006). Em nível de sistema, a confiança está vinculada a aspectos formais, fundamentados em funções e sistemas (ATKINSON; BUTCHER, 2003; PUUSA; TOLVANEN, 2006). No que se refere ao nível individual, esse está relacionado com o desejo de cooperação e à forma como os integrantes se envolvem com as mudanças organizacionais. (LEWICKI; MCALLISTER; BIES, 1998; KRAMER, 1999; PUUSA; TOLVANEN, 2006).

Dessa maneira, um dos tratamentos mais recorrentes no estudo da confiança se dá pela relevância da confiança nas relações interpessoais (TERRES, SANTOS, 2010). Nesse sentido, várias questões emergem, como a geração de vínculos, o que proporciona elevada dependência e conseqüentemente maior risco. Com objetivo de aprofundamento teórico mais conciso, a próxima seção tratará dessa questão.

2.2.1 Confiança Interpessoal

Um dos requisitos, para que as pessoas interajam uma com as outras para a ocorrência de transações sociais, depende da ocorrência da confiança (BLAU, 1964). A confiança poder ser entendida como uma variável preponderante para o desenvolvimento das organizações, dando aparato para atitudes com viés de colaboração (RENNÓ, 2011). Nessa acepção, emerge, como um dos principais figurantes desse processo, a Confiança Interpessoal (FREIRE, 2014; PATHAK; MURALIDHARAN, 2016).

A Confiança Interpessoal pode ser caracterizada como um estado que evoca a propensão de aceitar a vulnerabilidade, tendo embasamento nas expectativas positivas dos propósitos das outras pessoas (MAYER, DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ROUSSEAU et al., 1998; LEE; STAJKOVIC; CHO 2011; MUETHEL; SIEBDRAT; HOEGL, 2012). Do mesmo modo, Ding e Ng (2010) configuram a Confiança Interpessoal como a predisposição de uma parte estar

subordinada às ações de outra parte, tendo como premissa a ocorrência do risco e da reciprocidade.

Atenta-se que uma relação de Confiança Interpessoal envolve duas partes. Assim sendo, existe uma pessoa que confia (credor) e outra pessoa em que se confia (o trustee) (ANDRADE; FISCHER; STEFANO, 2015; GUPTA et al., 2016). Um princípio básico nessa relação é que as pessoas que obtiveram a confiança não precisam ser monitoradas, uma vez que se pressupõe a ausência de controle nesses relacionamentos (ROUSSEAU et al., 1998; MÁRQUEZ; TORRES; CORREA, 2013). Desse modo, uma pessoa confia na outra porque cria algumas perspectivas acerca de como a outra pessoa vai agir. Por isso, a confiança coaduna com a ideia de ações cooperadas que são facilitadores para o surgimento de relacionamentos amigáveis (RENNÓ, 2011; ELLWARDT; WITTEK; WIELERS, 2012; BALLIET; LANGE, 2013).

Diante desse parâmetro, a Confiança Interpessoal segmenta-se em duas vertentes: Confiança Lateral e Confiança Vertical. A primeira fundamenta-se na habilidade de formar um elo de confiança com os colegas de trabalho. Já a Confiança Vertical evidencia a relação de confiança entre um colaborador e seu supervisor (GUINOT; CHIVA; PUIG, 2014). Nesse sentido, um colaborador pode confiar nos seus colegas de trabalho, mas não em seus supervisores, ou vice-versa, justificando a necessidade da confiança ser analisada em esferas distintas (SEO et al., 2016).

Salienta-se que a Confiança Interpessoal é preponderante para os relacionamentos laborais, posto que dá suporte para trabalhar com as complexidades existentes que excedem o controle (LUHMANN, 2000). Fischer e Novelli (2008), fazem uma constatação importante, ao revelarem que a existência de Confiança Interpessoal não anula eventuais sensações de instabilidade, no entanto, são responsáveis por uma convivência mais harmoniosa, principalmente no que tange ao relacionamento com os demais integrantes da equipe. A partir dessa discussão, começaram a emergir alguns debates acerca das dimensões da Confiança Interpessoal, postulando que a confiança possui base afetiva e cognitiva (MCALLISTER, 1995).

A Confiança Afetiva, também conhecida como confiança relacional ou ainda baseada em benevolência, evidencia o estabelecimento de uma ligação emocional nesse relacionamento. Esse tipo de confiança ganha força a partir das intensas interações com grandes frequências com o passar do tempo (ROUSSEAU et al., 1998; HARVEY; REICHE; MOELLER, 2011).

O fundamento central da Confiança Afetiva é confiar nos colegas fundamentando-se nas emoções, e é dada primordialmente em decorrência de experiências pessoais. Dessa forma, a confiança em um colega pode ser enaltecida com base nas profusões de conexões interpessoais,

transparecendo a sabedoria do conhecimento disponível sobre aquele colega. Denota-se que é uma relação mais subjetiva e, por conta disso, pode tornar a relação menos transparente (JOHNSON; GRAYSON, 2005).

Certifica-se que esse tipo de confiança transpõe algumas fragilidades, no que tange principalmente ao tempo considerável para se desenvolver, e, por poder sofrer alguns tipos de ruptura, ao envolver algumas atitudes que violam os requisitos de um sistema de troca, previamente estabelecido nas relações de confiança (LEWICKI; BUNKER, 1996). Por outro lado, Johnson e Grayson (2005) analisam que, ao nível do consumidor, a confiança gera um efeito positivo, uma vez que, quando os clientes participam da socialização organizacional, provocam um sentimento de comprometimento com o cliente.

Os fundamentos da Confiança Afetiva também foram estudados recentemente na pesquisa de Li e Hsu (2018) em que se prospectou analisar o processo de influência da participação do cliente no comportamento inovador dos funcionários. Esse estudo trouxe como implicação teórica a contribuição significativa da Confiança Interpessoal cliente funcionário, uma vez que, no setor de serviços, a Confiança Afetiva é primordial, posto que os colaboradores precisam gerenciar de forma eficaz o relacionamento com os clientes. Anos antes, a pesquisa de Sankowska (2013) também estudou a relação de Confiança, transferência de conhecimento, criação e inovação no contexto de 202 empresas polonesas listadas na Bolsa de Varsóvia. Os resultados auferidos indicam que a confiança estimula a partilha de conhecimento com foco na inovação, estimulando a propagação do conhecimento.

Tratando-se da confiança pautada em competência, também denominada confiança cognitiva ou baseada em cálculo, essa é caracterizada pela competência e profissionalismo de uma pessoa, ao desempenhar suas funções (LEWICKI; BUNKER, 1996; HARVEY; REICHE; MOELLER, 2011). Nesse sentido, a Confiança Cognitiva tem relação com o conhecimento que se tem do confiado, no entanto, é um conhecimento incompleto, porque tanto a ausência de riscos quanto a sabedoria da outra parte torna a confiança dispensável (LEVI, 1998; JOHNSON; GRAYSON, 2005).

Com base nas discussões realizadas acerca da diferença entre as bases da Confiança afetiva e cognitiva, construiu-se a Figura 7, como forma de assimilar os conceitos de forma mais dinâmica.

Figura 7- Bases da Confiança Interpessoal

Afetiva	Cognitiva
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos emocionais • Frequência de interação entre os indivíduos • Envolve questões como preocupação, cuidado e interesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolhe-se em quem depositar a confiança • Realiza-se serviços com base no conhecimento previo da outra parte

Fonte: Baseado em Rousseau et al., (1998); Lewicki; Bunker, (1996).

Freire (2014) sinaliza que a Confiança Interpessoal, quando justaposta a alguns estímulos, pode fomentar atividades de ordem coletiva, ao instigar o engajamento para promover o bem-estar do grupo. Isso é explicado de acordo com Andrade, Fischer, Stefano, (2015) porque relações pautadas na confiança minimizam atividades de controle e propiciam relacionamentos mais estáveis. Tais constatações foram empiricamente comprovadas no estudo de Oh e Park (2011), em que a Confiança Interpessoal atenua questões de insegurança e impulsiona a participação voluntária e comprometimento do trabalho.

Ademais, Novelli, Fischer e Mazzon (2006) relatam que alguns estudos evidenciam uma relação positiva entre o nível de Confiança Interpessoal com a melhoria do clima e da satisfação organizacional (BRASHEAR; WHITECHELARIU, 2003), performance da empresa (KRAMER, 1999) e também relacionando com a vantagem competitiva (BARNEY; HANSEN, 1994; MAYER; DAVIS, 1999). Evidências empíricas foram mostradas na pesquisa de Lei, Nguyen e Le (2019), em a Confiança Interpessoal, influencia na partilha do conhecimento e ajuda na capacidade de inovação da empresa. Seo et al. (2016), mostram que a confiança no ambiente laboral, promove a difusão do conhecimento, posto que possibilita novas ideias e *feedbacks*.

Os estudos de Singh e Srivastava (2009), ao pesquisar o setor de manufatura e serviço, retrataram que a Confiança Interpessoal está intimamente relacionada com o Comportamento de Cidadania Organizacional. Desse modo, a partir do enaltecimento da Confiança Interpessoal, é possível instigar os colaboradores a desenvolverem atividades extrapapel, o que pode propiciar um desempenho individual e organizacional.

Por conseguinte, nessa subseção estudou-se que a Confiança Interpessoal é essencial para as organizações no que tange às relações sociais. De acordo com a literatura, indícios de estudos anteriores coadunam que com o advento da confiança, mais atitudes positivas são

desenvolvidas e, conseqüentemente, aumentam comportamentos cooperativos espontâneos que resultam em um elevado nível de desempenho. A CI é dividida entre a confiança vertical (superior-subordinado) e confiança lateral (colaborador-colaborador). (GUINOT; CHIVA; PUIG, 2014; SEO et al., 2016).

Buloch (2013) relata que a Confiança Interpessoal no cenário individual pode ser vista como uma forma de instigar os colaboradores a se envolver em comportamentos como estratégia de desempenho individual e organizacional. Diante dessa acepção, se as organizações querem aumentar a capacidade de construção de confiança de seus colaboradores, elas precisam formular práticas de tratamento justo do grupo laboral. Situações em que os colaboradores avaliam como justas ou injustas são melhor exploradas no próximo tópico que trabalha com a Justiça Organizacional.

2.3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

As pesquisas sobre Justiça Organizacional estão se tornando cada vez mais recorrentes nos estudos organizacionais, buscando identificar suas implicações para os indivíduos e, conseqüentemente, seu impacto nas organizações (SIMIL, 2016). Desse modo, é uma área de pesquisa promissora, uma vez que estuda como as pessoas se apropriam das percepções do que é justo ou injusto, como uma forma de conduzir seus comportamentos no ambiente organizacional (UNTERHITZENBERGER; BRYDE, 2019).

Destaca-se que o tema é complexo e abarca uma diversidade de definições de vários estudiosos. Essa amplitude de conceituações é em decorrência da aplicação do termo justiça, em diferentes áreas do conhecimento, tais como: Direito, Filosofia, Sociologia, Psicologia, História, Educação, Economia, dentre outras (ANDRADE, 2010). Essas distintas definições proliferam um conhecimento fértil sobre o entendimento de como esse conceito reflete na sociedade, além de tratar sua influência perante as ações humanas (MEIRELES, 2006). Os estudos acerca de justiça no trabalho começaram a ser efetuados em 1960, período este, coincidente com os estudos de comportamento organizacional (ZARIFE, 2016; LARA, 2019).

Ratifica-se que a expressão “Justiça”, por se tratar de um tema multidimensional, engloba várias definições que são oriundas de diversas teorias e abordagens. Sob a esfera filosófica, o tema foi discutido por Platão e Aristóteles (LARA, 2019). Para Platão, a justiça é o elemento chave para as virtudes temperança, coragem e sabedoria. De acordo com o filósofo, somente o homem justo sabe o que é a justiça e, por isso, ela dá sustentação a essas três virtudes. Aristóteles vem complementar a ideia de Platão, revelando que a justiça alinha todas as coisas,

sendo que todas as virtudes são dependentes da justiça (SIMIL, 2016; ZARIFE, 2016; BEUREN; RIBEIRO; SILVA, 2019). Salienta-se que essa virtude é vista como uma virtude moral, em que consiste em seguir as leis da pólis e ter uma boa convivência com os cidadãos. Os filósofos pregavam a ideia da negação do benefício de alguém que não tenha se esforçado para a sua consecução (MENDONÇA, 2003; ANDRADE, 2010).

Em contraponto, Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) revelam que a conceituação de justiça, explanada pelos filósofos, se diferencia da Justiça Organizacional. Desse modo, a primeira centraliza sua preocupação no que é justo e a segunda procura entender o porquê dos indivíduos compreenderem determinado fenômeno, como justo ou injusto, e quais implicações essa percepção pode resultar (LARA, 2019).

Em 1963, Adams formulou a Teoria da Equidade, em que se prospectava saber se os indivíduos avaliavam como proporcional as distribuições efetuadas pela organização, em face ao seu desempenho, e também ao comparar a distribuição recebida com os demais colegas de trabalho (RIBEIRO; BASTOS, 2010). Adams (1963) buscava compreender porque e quando os colaboradores tinham a sensação de comportamentos justos e injustos, e qual era a reação desses quando notavam alguma injustiça (SIMIL, 2016).

Diante dessa acepção, Adams (1963) revelou que a percepção de justiça é notada quando o colaborador faz uma comparação entre a razão dos *inputs* (esforço, desempenho, qualificação) e os *outcomes* (salário, reconhecimento, bônus) (DONG; PHUONG, 2018; FRANCO; PAIVA, 2018). Neste caso, se a razão entre os investimentos e as recompensas for similar, a outra pessoa que ela se compara, a justiça foi equitativa (MEIRELES, 2006; ZARIFE, 2016; AŞKUN; YELOĞLU; YILDIRIM, 2018).

Assim, quanto mais o indivíduo investe na organização dedicando-se, mais ele busca ser recompensado, e quanto mais retribuições ele ganhar, mais ele é cobrado em tarefas (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO; 2005). Desse modo, o raciocínio da justiça abarca a razão entre contribuição e recompensa (MENDONÇA et al., 2003). Podem-se considerar investimentos, os trabalhos desempenhados, dedicação, tempo de relação, capacitação e as recompensas como os fatores que englobam o salário, percepção de suporte e segurança (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Em casos em que são visualizadas questões de injustiça, Adams (1965) postulou a Teoria da Inequidade, ao revelar que uma situação injusta decorre em razão das trocas econômicas e também pelas trocas sociais. Nesse sentido, a sensação de injustiça procede da percepção de que os resultados provenientes de seu esforço não coadunam com os esforços desempenhados, evidenciando uma relação indiretamente proporcional (MEIRELES, 2006).

De acordo com Parker e Kohlmeyer (2005), a consistência é um dos principais métodos para verificar se a equidade foi levada em consideração nos grupos sociais. A partir desse fundamento, a metodologia utilizada, para definir as recompensas, precisa ser consistente, ao longo do tempo, a fim de determinar critérios paritários em todos os indivíduos, sem conceder nenhum benefício especial a ninguém (BEUREN; RIBEIRO; SILVA, 2019).

Segundo Greenberg (2001), a questão da justiça torna-se uma questão de relevância no cenário organizacional, principalmente quando os colaboradores percebem resultados heterogêneos entre os trabalhadores. Essas questões se intensificam em situações em que ocorrem várias mudanças, e os recursos organizacionais são limitados, ocorrendo restrição de bonificações, dentre outras preocupações emergentes (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO 2005). Nesse cenário, presume-se que os colaboradores intensifiquem suas percepções de justiça, com base nas noções de merecimento de suas atitudes (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

É importante que os gestores estejam atentos a eventuais disparidades na forma de tratamento de seus colaboradores, uma vez que ambientes em que prevalece a injustiça, podem evocar comportamentos que sejam gatilhos para situações de conflitos (ZARIFE, 2016). Desse modo, podem emergir atitudes contraproducentes, que estejam em desacordo com o que se espera de uma organização eficaz (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Por conseguinte, a Justiça Organizacional é proveniente das trocas sociais no ambiente laboral, aderindo-se à forma de percepção dos indivíduos. Dessa forma, o colaborador identifica um determinado comportamento como justo ou não justo, ao equacionar a razão entre as suas expectativas e o que ele percebe ao seu redor. Essa questão da justiça dá a ele um caráter mais subjetivo, à razão que suas conclusões são feitas a partir de suas perspectivas ao ambiente organizacional (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Segundo a percepção de Mendonça (2003) e Al-Zu'bi (2010), a percepção de justiça está relacionada a três dimensões que são analisadas de forma independente e interligada, compondo um modelo tridimensional. Essas dizem respeito à justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional (REGO, 2002; POOLE, 2007), que serão discutidas na próxima subseção.

2.3.1 Dimensões da Justiça

Ratifica-se que na próxima seção serão discutidos as dimensões da Justiça Organizacional destacando suas principais características e implicações.

2.3.1.1 Justiça Distributiva

A Justiça Distributiva relaciona-se à justiça percebida pelos indivíduos mediante o que tange aos resultados obtidos pela organização (AL-ZU'BI, 2010; CARNOVALE; SELLBOM; BAGBY, 2019). Salienta-se que esses resultados podem ser organizados de acordo com a igualdade, necessidade ou contribuição e comparando-se com os colegas, a fim de diagnosticar se os resultados foram justos (ZARIFE, 2016; AŞKUN; YELOĞLU; YILDIRIM, 2018). Desse modo, a Justiça Distributiva constitui-se pelos resultados como salário, recompensas, promoções, distribuição dos lucros, bens, serviços (ASSMAR; FERREIRA, SOUTO, 2005; RIBEIRO; BASTOS, 2010). A teoria que baliza essa abordagem é a “Teoria da Equidade”, profetizando que os indivíduos avaliam a Justiça com base na proporcionalidade entre os resultados e o esforço envolto para conseguir (MEIRELES, 2006; SENNA 2018).

Assmar, Ferreira e Souto (2005) ratificam que uma atitude é considerada justa “se a razão entre *inputs* (investimentos e contribuições) e *outcomes* (resultados) é igual à razão entre investimentos e resultados de um outro com quem a pessoa se compara”. Assim, os indivíduos equacionariam essas variáveis, comparando seus resultados com as demais pessoas, transmitindo a ideia de que uma distribuição é justa quando é proporcional ao esforço de cada um (HOMANS 1961; RIBEIRO; BASTOS, 2010; BEUREN et al., 2017; AŞKUN; YELOĞLU; YILDIRIM, 2018). Adams (1965) revelou em seus estudos que as pessoas não centralizam suas preocupações nos resultados em si, mas se houve justiça na comparação com seus colegas sobre os resultados. (ANDRADE, 2010; ZARIFE, 2016; AŞKUN; YELOĞLU; YILDIRIM, 2018).

Estudos como os de Rego (2002), Filenga e Siqueira (2006) relataram que, quando os trabalhadores consideravam que os resultados recebidos foram injustos, os colaboradores poderiam emitir atitudes negativas, o que, conseqüentemente implica em resultados ineficazes. Em linhas gerais, os indivíduos que se encontram insatisfeitos, apresentam baixo desempenho, alto nível de absentéismo, o que pode provocar elevados índices de turnover, reduzindo a propensão de comportamentos extras que não estão prescritos nos regulamentos formais da organização (REGO, 2002; ZARIFE, 2016; LARA, 2019). Pereira (2008) revela que existem duas abordagens acerca da justiça distributiva: unidimensional e multidimensional (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

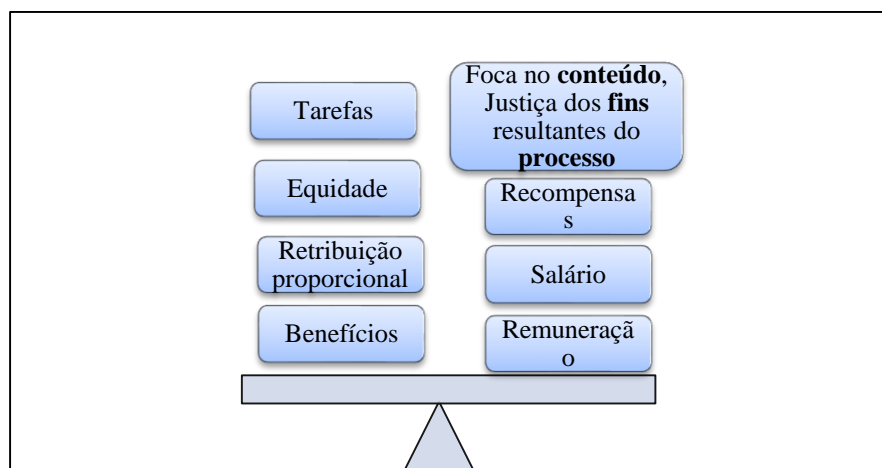
No que se refere à abordagem unidimensional da Justiça Distributiva, trabalha-se com a Teoria da Equidade de Adams (1963), buscando compreender como é a conduta dos trabalhadores mediante a forma como percebem seus resultados. O pressuposto dessa teoria

permeia que todos os colaboradores detêm dos mesmos direitos, portanto, cada colaborador deve ser recompensado, levando em consideração a proporcionalidade do seu esforço (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Desse modo, quando os colaboradores percebem que ocorreram iniquidades nos resultados, são passíveis de frustração, quando sentirem que não foram recompensados de maneira satisfatória, e de culpa, quando sentirem que receberam mais do que mereceram (MENDONÇA, 2003; RIBEIRO; BASTOS, 2010; ZARIFE, 2016; PAIVA et al., 2018). Assim, o sentimento de injustiça pode atenuar esse sentimento, buscando desempenho maior, a fim de ser notável ou ainda, criando um ambiente de tensão que afete a convivência laboral (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; RIBEIRO; BASTOS, 2010; FRANCO; PAIVA, 2018).

A esfera unidimensional da Justiça Distributiva recebeu várias críticas, uma vez que é mais individualista no sentido de levar em consideração somente a percepção do indivíduo (LARA, 2019). A partir disso, emerge a concepção da Justiça Multidimensional, em que se avalia a concepção da Justiça como uma dimensão universal que atende questões culturais e pessoais que induzem a percepção de Justiça para si e para os indivíduos ao seu redor (SOUSA; MENDONÇA, 2009; FRANCO; PAIVA, 2018). Em outras palavras, a abordagem multidimensional contempla vários fatores, cada qual evidenciando um sentido diferente, que implica no significado de Justiça a ser adotado pela organização (ZARIFE, 2016; LARA, 2019).

A Justiça Distributiva emprega que a satisfação é como se fosse uma função do resultado, enquanto que a Justiça Processual trata a satisfação como uma função do processo. A Figura 8 faz uma revisão das principais palavras-chave que norteiam a definição de Justiça distributiva.

Figura 8- Palavras-chave da Justiça Distributiva



De acordo com a Justiça distributiva, os colaboradores entendem como justa, quando a razão da distribuição dos recursos e das recompensas forem proporcionais, o que está postulado na Teoria da Equidade de Adams (ZARIFE, 2016). Simil (2016) evidencia que nessa relação de troca do colaborador com a organização suscitam duas expectativas. Assim as recompensas devem ser correspondentes aos custos e os lucros devem ser equivalentes aos investimentos.

Denota-se que esse tipo de justiça distributiva contou com algumas falhas, primordialmente no que se refere à subjetividade, posto que cada pessoa detém uma visão sobre recompensa, custo, lucro e investimento (RIBEIRO; BASTOS, 2010). A partir dessas fragilidades, muitos modelos da Justiça distributiva falhavam na explicação de algumas reações das pessoas, quando confrontadas pelas percepções de injustiça, sendo considerados modelos simples, não avaliando fatores mais precisos de percepção justa ou injusta das recompensas (SILVA; ALMEIDA; CARVALHO, 2005; RIBEIRO; BASTOS, 2010; ZARIFE, 2016; FRANCO; PAIVA, 2018). Neste cenário, emerge a dimensão da Justiça processual, buscando preencher algumas lacunas da justiça distributiva.

2.3.1.2 Justiça Processual

A segunda dimensão da Justiça caracteriza-se como Justiça Processual, ao tratar das percepções dos colaboradores acerca da Justiça das normas e procedimentos que dão sustentação a um processo (REGO, 2002; PEREIRA, 2008; SILVA; ALMEIDA; CARVALHO, 2005; SIMIL, 2016; SENNA 2018). Características preponderantes dessa dimensão são a imparcialidade, o direito de voz e o espaço para se manifestar, evidenciando sua opinião até mesmo nos processos de tomada de decisão (RIBEIRO; BASTOS, 2010). Resultados empíricos demonstram que, se os procedimentos utilizados forem considerados justos por todos os membros, os colaboradores ficarão mais satisfeitos e conseqüentemente, demonstrarão comportamentos com viés mais colaborativo para com a organização (AL-ZU'BI, 2010; SENNA 2018).

Os pioneiros a estudarem a Justiça Processual foram Thibaut e Walker (1975), ao pesquisarem uma comparação de comportamentos acerca da reação das pessoas ao se depararem em situações de conflito, e como se dá a percepção delas na solução dessas divergências (ZARIFE, 2016; AŞKUN; YELOĞLU; YILDIRIM, 2018; SENNA 2018). Os pesquisadores constaram que os indivíduos, além de se preocuparem com os resultados de uma distribuição, interessam-se também pelos critérios empregados ao se fazer uma distribuição (ASSMAR; FERREIRA, SOUTO, 2005; BOBOCEL; GOSSE. 2015).

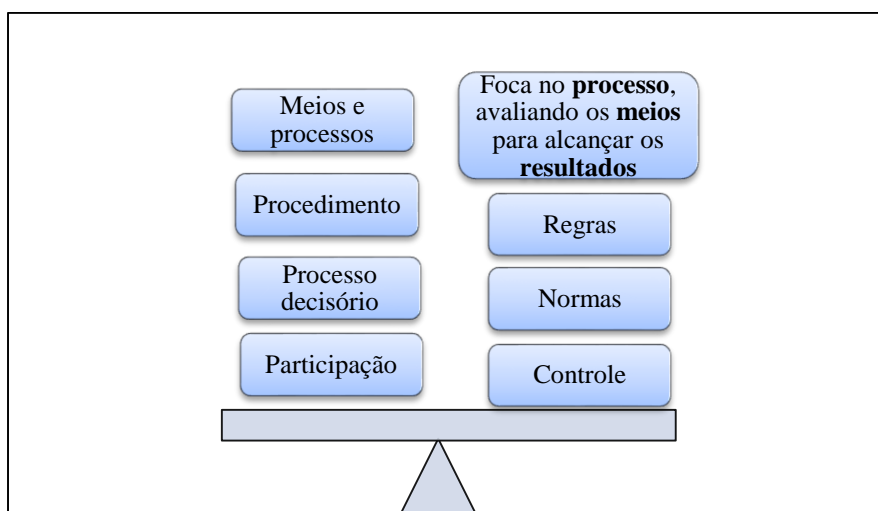
Logo, as pessoas compreendem passivamente resultados que lhes sejam desvantajosos, quando têm a percepção que os métodos utilizados para tal forem justos (RIBEIRO, 2006; ZARIFE, 2016). Thibaut e Walker (1975) constataram que os comportamentos mais justos pelos envolvidos eram aqueles que oportunizaram os trabalhadores a manifestar suas opiniões, o qual foi conceituado como efeito de voz.

A Justiça Processual parte do pressuposto de que os critérios adotados buscam evidenciar comportamentos colaborativos, sugerindo a reciprocidade nessa troca ao buscar coerência, atenuando eventuais conflitos grupais (RIBEIRO; BASTOS, 2010; BOBOCEL; GOSSE, 2015; CROPANZANO; AMBROSE, 2015). Para tanto, seu foco de referência são os meios usados para a obtenção dos fins, e, por essa razão, é também denominada Justiça dos meios (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) revelaram que na justiça processual o impacto se dá na percepção que o indivíduo possui na organização como um todo. Dessa forma, quando um procedimento for percebido como justo pelos funcionários, os mesmos são mais propensos a demonstrarem lealdade e menos favoráveis a trair a organização (BOBOCEL; GOSSE, 2015; SIMIL, 2016).

A Figura 9 busca dinamizar os principais tópicos acerca da Justiça processual, ao explicar palavras-chave que caracterizem essa dimensão.

Figura 9- Palavras-chave da Justiça Processual



Fonte: Adaptado de Senna, 2018.

Mesmo que o colaborador perceba a distribuição das recompensas como injusta, se os procedimentos utilizados para nortear a distribuição foram preestabelecidos, não mudando de acordo com o elemento julgado ou o responsável pela decisão, o resultado pode ser interpretado como justo pelo colaborador, com base na Justiça de Procedimentos (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO; 2005).

2.3.1.3 Justiça Interacional

A terceira dimensão da justiça configura-se como a Justiça Interacional, que se preocupa em entender como a gestão como um todo reage com os favorecidos da Justiça. Bies e Moag (1986) coadunam ao conceituar a Justiça Interacional como a qualidade em que os colaboradores são tratados nas tarefas organizacionais (SILVA; ALMEIDA; CARVALHO, 2005; SIMIL, 2016).

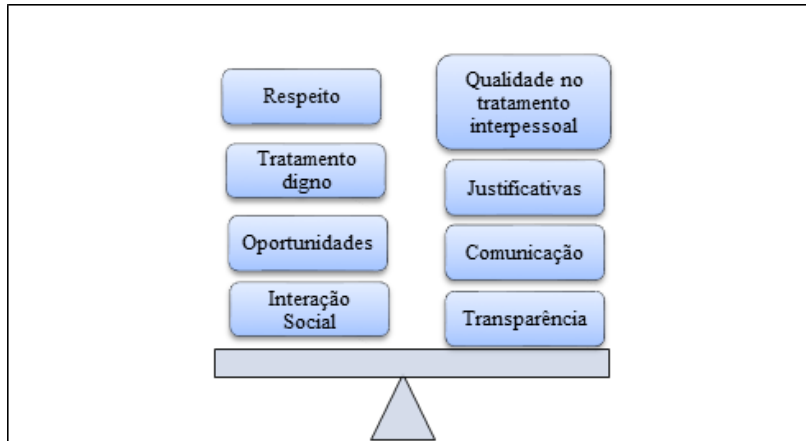
Essa dimensão está associada ao tratamento interpessoal ou ainda ao grau de equidade que os colaboradores percebem na organização (AL-ZU'BI, 2010). Beuren et al. (2017) ratificam que a justiça interacional trabalha com as atitudes dos gestores com os seus colaboradores, abarcando aspectos de honestidade, sensibilidade, respeito, que são evidenciados nesse relacionamento. A Justiça Interacional se diferencia da Justiça Processual, à medida que a primeira centraliza seus esforços ao superior e a segunda em relação à organização como um todo (MASTERSON et al., 2000; ZARIFE, 2016).

A Justiça Interacional contempla uma rede de atitudes que visam mostrar a sensibilidade dos supervisores para com os colaboradores no que tange a questões de dignidade e respeito (AL-ZU'BI, 2010). Essa dimensão surge devido a algumas limitações da Justiça Distributiva e Processual, uma vez que algumas injustiças não eram consideradas distributivas e processuais, posto que, elas não atendiam a questões de como os trabalhadores eram tratados durante os relacionamentos interpessoais (SILVA; ALMEIDA; CARVALHO, 2005).

A Justiça Interacional foi pesquisada por Bies e colaboradores (BIES; MOAG, 1986; BIES; SHAPIRO, 1987; BIES, 2001) como uma categoria que se diferenciava da Justiça como forma de enaltecer a importância da qualidade de uma relação que envolvia os tomadores de decisão e as pessoas receptoras dessas decisões (RIBEIRO; BASTOS, 2010). A Justiça interacional se diferencia da processual, à medida que a primeira retrata a forma como os procedimentos são colocados em prática, e a segunda trabalha com o nível em que os critérios formais são desenvolvidos e aplicados no ambiente laboral (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; CARNOVALE; SELBOM; BAGBY, 2019).

Com base no que foi retratado a respeito da Justiça interacional, elaborou-se a Figura 10, com o objetivo de sinalizar os principais pontos que a caracterizam.

Figura 10 - Palavras-chave da Justiça Interacional



Fonte: Adaptado de Senna, 2018.

No cenário organizacional, são distintas as mudanças organizacionais que provocam redução de investimentos, modulação de departamentos, reestruturação da rede de funcionários, o que pode ocasionar consequências diretas e indiretas para os colaboradores, como as demissões, cancelamento das promoções, dentre outras implicações (DORĐEVIĆ et al., 2019). Nessa conjuntura emerge a relevância da Justiça Distributiva ao fazer os gestores analisarem eventuais distribuições injustas dos resultados bons e ruins (RIBEIRO; BASTOS, 2010; SENNA, 2018). Cabe também a Justiça Processual, ao considerar a lucidez dos métodos de distribuição e ao dar espaço também para os colaboradores terem voz ativa nas decisões da organização. Como plano de fundo, salienta-se a Justiça Interacional como um tratamento interpessoal de qualidade que seja respeitoso entre as partes envolvidas (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Nessa acepção, a Justiça Distributiva notabiliza o conteúdo, isto é, a justiça dos fins resultantes do processo. São partes dessa dimensão os salários, lucros distribuídos, avaliação de desempenho (ADAMS, 1965; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Já a justiça procedimental realça o processo como forma de avaliar a justiça dos meios para alcançar os resultados (REGO, 1999). A Justiça Interacional coloca em evidência a qualidade nos relacionamentos interpessoais, ao levantar algumas questões, por exemplo, se o gestor trata com

respeito todos os colaboradores e se são dadas explicações às pessoas que sofreram as decisões (REGO, 2002).

Ribeiro (2006) exemplifica as três dimensões de justiça no cenário empresarial, ao retratar que, se os colaboradores ao levarem em consideração os critérios da proporcionalidade e da equidade (Justiça Distributiva), e ao participarem de uma situação em que não compactuam com os resultados obtidos, são instigados a avaliar os critérios adotados para essa distribuição, recorrendo à justiça processual ao perceberem que o fim é decorrente de processos injustos. Não obstante, avaliam a maneira como foi efetuada a comunicação do que é previamente acordado e o que foi realizado, buscando entender a qualidade dos processos, o que é conceituado como Justiça Interacional (RIBEIRO, 2006).

Nesse sentido, revela-se que cada dimensão completa a outra no que se refere aos resultados. Assim, a justiça distributiva contribui na verificação de quando os processos são injustos e a justiça Procedimental e Interacional levantam suas preocupações quando os resultados são injustos ou prejudiciais aos colaboradores (REGO 2002; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Por conseguinte, a partir das mais distintas situações que ocorrem na organização, os indivíduos podem reagir de acordo com a sua percepção de justiça. Caso os colaboradores tiverem a sensação de que são tratados os recursos da organização foram distribuídos de forma igualitária, terão o pensamento de que houve justiça. Por outro lado, se os colaboradores perceberem irregularidades na forma de tratamento e no processo das distribuições dos recursos, terão a percepção de que ocorreram injustiças, e o ambiente organizacional pode ser prejudicado (ASSMAR; FERREIRA, SOUTO 2005; UNTERHITZENBERGER; BRYDE, 2019).

Portanto, nessa seção discutiu-se acerca das dimensões da Justiça Organizacional. Na sua essência a justiça distributiva refere-se ao conteúdo, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. A justiça processual diz respeito ao processo, na justiça dos meios utilizados para alcançar os objetivos e por fim, a justiça interacional tem seu foco pautado na. qualidade da interação com os gestores.

Em seguida, serão discutidos os três temas focos desse estudo de maneira conjunta, ou seja, prospectou-se trabalhos já aplicados que envolvem os temas da presente pesquisa que são: Comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional.

2.4 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UMA ARTICULAÇÃO ENTRE OS TEMAS

No que diz respeito ao CCO, utilizou-se como fundamento os estudos de Organ (1997, 1988), ao retratar que são comportamentos não prescritos de maneira formal pela empresa, porém, que trazem benefícios para a organização. Considera-se que a confiança é um antecedente do CCO, porque, quando há confiança entre os colegas ou com o superior, a vontade de se envolver com a organização é ampliada (PILLAI; SCHRIESHEIM; WILLIAMS,1999).

A relação do CCO com Confiança, nos colegas e nos supervisores, pode ser explorada no estudo de Singh e Srivastava (2009), ao investigar a confiança e seu impacto no Comportamento de Cidadania Organizacional. Os autores identificaram que os dois construtos estão intimamente relacionados, e que o desenvolvimento da confiança em nível interpessoal pode ser percebido como uma estratégia para impulsionar os colaboradores a se envolver em comportamentos extrapapéis, o que pode ocasionar maiores desempenhos, tanto na esfera individual como na organizacional.

Já o estudo de Ertürk (2007) buscou explorar o papel da Justiça Organizacional e confiança no supervisor sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional de acadêmicos turcos. Constatou-se que a confiança no supervisor tem importância significativa nos Comportamentos de Cidadania Organizacional, tanto em nível individual como organizacional. Além disso, os autores identificaram que a confiança dos colaboradores no supervisor irá aumentar à medida que percebem os meios utilizados para determinar as recompensas e tarefas que recebem de forma justa. Assim, esse estudo também indicou a influência de confiança no supervisor sobre a relação entre a Justiça Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional. Como conclusão geral do artigo, os autores revelaram que a confiança no supervisor e a Justiça Organizacional exercem influência no Comportamento de Cidadania Organizacional.

Outros estudos, como os de Zeinabadi e Salehi (2011), buscaram identificar os antecedentes das trocas sociais dos professores do Teerã e suas interações com os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Os pesquisadores utilizaram-se dos construtos Satisfação do Trabalho, Justiça Processual, Comprometimento Organizacional e Confiança. Os resultados indicam que a Justiça processual promove Comportamentos de Cidadania Organizacional de duas formas. Primeiramente, por meio da influência da confiança no professor, e a segunda promove Comportamentos de Cidadania no professor, por meio da

satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Para tanto, os autores concluíram que a Justiça influencia a confiança, e a confiança influencia Comportamentos de Cidadania.

O estudo de Yılmaz e Altinkurt (2012) buscou analisar a influência entre Justiça organizacional e Confiança Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto turco. A análise dos dados se deu pela análise de regressão múltipla, em que se diagnosticou efeitos positivos da Confiança Organizacional e Justiça organizacional sobre o CCO.

Mey, Werner e Theron (2014) buscaram identificar a relação da Confiança Organizacional e da Justiça organizacional no Comportamento de Cidadania Organizacional dos colaboradores da África do Sul. Os autores ressaltam a importância da Justiça e da confiança nos resultados organizacionais e identificaram que, quando há interatividade entre essas duas variáveis, melhoram o desenvolvimento de CCO. A partir disso, os autores evidenciam que os colaboradores demonstram confiança na organização, quando têm a sensação de que a empresa é justa e equitativa no que se refere à divisão das recompensas, destacando que Justiça e confiança estão intimamente relacionadas.

O trabalho de Leelamanothum, Na-Nan e Ngudgratoke (2018) buscou estudar as influências da Justiça Organizacional e da Confiança Organizacional no Comportamento da Cidadania Organizacional com trabalhadores da Universidade de Tecnologia de Rajamangala. O estudo revelou que Justiça Organizacional e Confiança Organizacional possuem efeitos significativos no Comportamento de Cidadania Organizacional, o que permite concluir que há comportamentos de ajuda aos colegas, criação de solução para os problemas em situações de conflito.

Em outras palavras, constatou-se que, quando os colaboradores percebem bons cuidados de seu supervisor, a responsabilidade com o trabalho tende a aumentar. Do mesmo modo, quando as pessoas têm a percepção de Justiça, elas podem desenvolver a confiança e, quando se encontrarem em situações de risco em razão da confiança adquirida em seu supervisor, têm a liberdade de partilhar as angústias, o que permite concluir que nesse estudo a Justiça Organizacional tem uma influência sobre a Confiança Organizacional.

O estudo de Onn et al. (2018) visa examinar a confiança como um mediador entre a relação da justiça organizacional e CCO entre os professores na Malásia. Os autores identificaram que a confiança permeia a relação entre Justiça Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional. Em outras palavras, se os professores percebem a Justiça no cenário escolar, eles confiam no supervisor e são mais predispostos a assumirem comportamentos extrapapéis, prestando amparo a outras pessoas e dedicando seu tempo para

os alunos (ONN et al., 2018). Desse modo, justiça organizacional é encontrada para ser significativamente relacionada com a confiança e, como resultado, levou a Comportamentos de Cidadania Organizacional.

O estudo de Akram et al. (2018) examina o papel mediador da confiança de supervisão entre a relação de justiça de supervisão e suporte percebido pelo supervisor e o comportamento da Cidadania Organizacional e o compromisso com o supervisor em funcionários do setor de telecomunicações do Paquistão. Os resultados revelaram que a justiça supervisora (interpessoal e justiça informacional) e o suporte percebido do supervisor estão positiva e significativamente relacionados ao Comportamento da Cidadania Organizacional e ao compromisso com o supervisor, exceto pela justiça processual de supervisão. Além disso, a confiança no supervisor medeia parcialmente a relação entre justiça supervisora (justiça interpessoal e informação) e suporte percebido pelo supervisor e Comportamento de Cidadania Organizacional e comprometimento com o supervisor.

O Quadro 6 faz um levantamento dos artigos encontrados, dos construtos analisados e os principais resultados.

Quadro 6- Resumo dos estudos envolvendo os construtos analisados

(continua)

Construtos	Autores	Principais resultados
Consistência, Competência, Confiança interpessoal, Cidadania Organizacional Comportamento	Singh e Srivastava (2009)	Confiança Interpessoal está associada ao Comportamento de Cidadania Organizacional; O desenvolvimento da confiança em nível interpessoal pode ser percebido como uma estratégia para impulsionar os colaboradores a se envolver em comportamentos extras papeis
Justiça organizacional, Confiança no supervisor, Comportamento de Cidadania Organizacional	Ertürk (2007)	A Confiança no supervisor tem importância significativa nos comportamentos de Cidadania Organizacional tanto em nível individual como organizacional. A Confiança no supervisor mediou totalmente a relação entre Justiça organizacional e CCO.
Justiça processual, Confiança, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, CCO, intercâmbio social,	Zeinabadi e Salehi (2011)	Justiça processual, Confiança, satisfação no trabalho e comprometimento no trabalho são fatores importantes para o surgimento de comportamentos de Cidadania Organizacional
Justiça Organizacional, Confiança Organizacional e Cidadania Organizacional.	Yılmaz e Altinkurt (2012)	Identificou-se que a Justiça organizacional e a confiança tem um papel positivo e significativo para o CCO.
Justiça organizacional, o comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança organizacional.	Mey, Werner e Theron (2014)	Os colaboradores demonstram Confiança na organização quando tem a sensação de que a empresa é justa e equitativa no que se refere a divisão das recompensas.

(conclusão)

Construtos	Autores	Principais resultados
Comportamento de Cidadania Organizacional, Justiça organizacional, Confiança organizacional	Leelamanothum, Na-Nan e Ngudgratoke (2018)	O estudo revelou que Justiça e confiança possuem efeitos significativos no comportamento de Cidadania Organizacional; Justiça tem uma influência significativa sobre a Confiança Organizacional.
Comportamento de Cidadania Organizacional; Justiça Organizacional; Justiça processual; Justiça distributiva; Justiça interpessoal	Onn et al. (2018)	A confiança permeia a relação entre Justiça organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional;
Confiança de supervisão, justiça de supervisão, Comportamento de Cidadania Organizacional e comprometimento com o supervisor.	Akram et al. (2018)	Justiça supervisora (interpessoal e justiça informacional) e o suporte percebido do supervisor estão positiva e significativamente relacionados ao comportamento da Cidadania Organizacional e ao comprometimento com o supervisor

Fonte:Elaborado pela autora.

No Quadro 6, foram relatadas as interações entre os construtos dessas pesquisas que já foram estudadas por outros autores, mas com enfoque diferente dessa dissertação. Assim, o presente estudo se diferencia do Singh e Srivastava (2009) à medida que esses autores buscaram identificar apenas a Confiança nos colegas e no supervisor e seu impacto no Comportamento de Cidadania Organizacional sem a presença da Justiça Organizacional.

O estudo de Ertürk (2007) buscou explorar o papel da Justiça Organizacional e confiança no supervisor sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional de acadêmicos turcos. Nota-se que essa pesquisa teve enfoque apenas na confiança no supervisor, sem se aprofundar na confiança nos colegas. Zeinabadi e Salehi (2011) buscaram identificar os antecedentes das trocas sociais dos professores do Teerã e sua relação com os Comportamentos de Cidadania Organizacional, já o presente estudo, visa identificar a influência da Confiança Interpessoal e da Justiça Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Mey, Werner e Theron (2014) buscaram identificar a relação da Confiança Organizacional e da Justiça organizacional no Comportamento de Cidadania Organizacional, diferenciando-se da presente pesquisa, à razão que essa busca identificar a influência da Confiança Interpessoal e da Justiça organizacional sobre o CCO.

O estudo de Onn et al. (2018) se difere do objetivo dessa pesquisa, à medida que os autores visam identificar a confiança como um mediador entre a relação da justiça organizacional e CCO. Já a presente pesquisa, analisa os construtos Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional como influenciadores do Comportamento de Cidadania Organizacional,

sem que um construto seja mediador para o acontecimento do outro. A pesquisa de Leelamanothum, Na-Nan e Ngudgratoke (2018) também engloba as três variáveis utilizadas nesse estudo, porém, a presente dissertação trabalha com a Confiança Interpessoal, não se aprofundando na Confiança Organizacional como um todo.

Referente ao trabalho de Akram et al. (2018), esse se diferencia da presente pesquisa, à medida que analisa a mediação de um tipo específico de confiança, que é a de supervisão, entre a Justiça de supervisão, suporte e CCO. Assim, utiliza alguns dos construtos dessa pesquisa, porém, a forma de abordagem é diferente.

Considera-se que, apesar das pesquisas explorarem os construtos analisados nessa dissertação, muitas utilizam alguns construtos específicos que diferem da presente pesquisa. Ademais, a forma de abordagem é diferenciada, à razão que muitas pesquisas buscam analisar a relação entre os temas, ou como um fator pode mediar outro, casos esses que não são o foco desse estudo. Salienta-se também que os cenários da pesquisa são diferenciados, nenhum estudo trabalha em cooperativas e as escalas utilizadas não são as mesmas desse trabalho.

A última seção acerca do referencial teórico desse estudo abarca um breve histórico do cooperativismo, destacando suas origens características, princípios e dados do cooperativismo agropecuário, que é objeto desse estudo.

2.5 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO

A cooperativa é uma organização fundada para operar no mercado em prol de seus associados que são denominados como cooperados (SILVA; DA SILVA, 2021). Putnam (2000) caracteriza uma cooperativa como um conglomerado de pessoas que se agrupam de forma voluntária a fim de atender as necessidades econômicas de uma organização de propriedade coletiva.

O cooperativismo surge como uma organização da classe de trabalhadores na Inglaterra no período da Revolução Industrial. Sabe-se que esse momento histórico foi marcado pelo desemprego e pelas baixas remunerações para os colaboradores (SILVA; DA SILVA, 2021). A partir disso, 28 tecelões se reuniram em Rochdale, no bairro da cidade de Manchester na Inglaterra para comprar produtos para as necessidades básicas. Dessa forma, deu-se início a sociedade dos Probos de Rochdale, que ficou conhecida como a primeira cooperativa da história (PILETTI; BORGES; BARROS, 2015).

A partir do avanço do cooperativismo, devido a sua importância num sistema que proporciona o desenvolvimento econômico, social, político e cultural para as pessoas que se

beneficiam desse método, potencializa a importância de preservar suas características e princípios de trabalho coletivo (SURYANI; GAMA; PARWITA, 2019). Por conta disso, a relevância da iniciativa em Rochdale, evoluiu o cooperativismo que tem reações em contextos mundiais (PRONER; DA COSTA, 2005). Do período da Revolução Industrial até hoje com a globalização, o que se percebe são os contrastes sociais promovidos pelo capitalismo, o que gera maior concorrência com as organizações empresariais. O movimento cooperativo impulsiona mudanças que são influenciadas pelos atores da sociedade (SILVA; DA SILVA, 2021).

No Brasil, o sistema cooperativista iniciou-se no século XIX, no sul, sudeste e nordeste, a partir da organização da classe trabalhadora que foi em busca dos direitos que estavam sendo comprometidos pela burguesia. A partir daí, a dinâmica cooperativista foi capaz de agrupar o bem-estar social e os interesses econômicos, propiciando o desenvolvimento local e regional (DUARTE; LOPES; SANTOS, 2016). O fundamento do cooperativismo consiste em se organizar em prol da coletividade e em 16 de dezembro de 1971 estabeleceu-se a Lei n.º 5.764, promulgada lei do cooperativismo. Com isso foi possível prestar serviços aos colaboradores sem a intervenção do estado.

Tanto no campo como para as cidades, as cooperativas atuam em diversos setores da economia. Assim sendo, para facilitação da organização e representatividade, as cooperativas foram divididas em ramos. Até 2019, o cooperativismo no Brasil era dividido em 13 ramos, porém em março de 2019 a Assembleia Geral da OCB adotou uma nova reorganização dos ramos. De 13 passou para 7, alguns ramos foram unificados, outros ressignificados sendo os seguintes: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho; produção de bens e serviços; e transporte (OCERGS, 2020).

A cooperativa objeto desse estudo está alocada no ramo agropecuário. O ramo agropecuário engloba cooperativas que tem por objetivo prestar serviços que estejam relacionados às atividades agropecuárias, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. Os negócios estão relacionados com as cadeias produtivas de grãos, oleaginosas, fibras, carne e são encarregados das funções de fornecimento de insumos, classificação, armazenamento, processamento e comercialização dos produtos de seus associados. Tal operação promove economia nos processos de compra e venda, o que agrega mais valor, atuação menos assimétrica e estimula a competitividade no mercado.

As cooperativas agropecuárias surgiram a mais de 100 anos e fornecem os lares brasileiros com alimentos, por meio da execução da modernização do campo. Em 2019, o ramo agropecuário totalizou 1.223 cooperativas, que contam com mais de 992 mil cooperados e

geram 207 mil empregos. No último relatório, identificou-se que a cooperativa recolheu junto aos cofres públicos um montante de 6,5 bilhões em tributos, além dos 5,3 bilhões que foram investidos em salários e benefícios aos colaboradores (OCERGS, 2020).

No mundo são 1,2 bilhão de cooperados 3 milhões de cooperativas e 280 milhões de empregados. No Brasil são 14,6 milhões de cooperados, 6,8 mil cooperativas e 425,3 mil empregados, sendo que no ramo agropecuário são 1,6 mil cooperativas, 1,0 milhão de cooperados e 209,8 mil empregados. Filtrando para o Rio Grande do Sul, são 3,06 milhões associados em 455 cooperativas que empregam 68,3 mil pessoas (OCERGS, 2020).

As principais cadeias do agronegócio no RS que contam com a atuação das cooperativas são: grãos (soja, trigo, milho, arroz, entre outros cereais), laticínios (leite e seus derivados), proteína animal (suínos, aves e bovinos), hortifrutigranjeiros (maçã, cítricos, morango, hortaliças), vitivinicultura (uva e seus derivados) e lanifício (lã e seus derivados). Como atividade complementar ao quadro social, possuem operações de varejo, como supermercados, postos de combustíveis, lojas de materiais de construção e lojas agropecuárias (máquinas, equipamentos, insumos agrícolas e pecuários).

A essência do cooperativismo, busca mitigar as questões sociais, econômicas e ambientais, além de possibilitar que os resultados oriundos de suas ações sejam notados por toda a comunidade. Busca-se por meio do trabalho, desenvolver uma sociedade mais justa com a minimização das contradições sociais (PILETTI; BORGES; BARROS, 2015). Assim, com a finalidade de efetivar os seus propósitos e propagar o movimento na sociedade, os idealizadores propuseram suas ideias nos Princípios Cooperativistas (NORONHA et al., 1976; ABRANTES, 2004) que são respeitadas ao redor do mundo. Esses princípios podem ser caracterizados de acordo com o Quadro 7:

Quadro 7- Princípios do cooperativismo

(continua)

Princípios	Descrição
1. Adesão Voluntária e Livre	Cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, que estejam alinhadas ao seu objetivo econômico e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe nenhuma discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.
2. Gestão Democrática	Cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os membros que participam ativamente na formulação de suas políticas e nas tomadas de decisão, e os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.
3. Participação Econômica dos Membros	Em uma cooperativa os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente.

Princípios	Descrição
4. Autonomia e Independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.
5. Educação, Formação e Informação	Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.
6. Inter cooperação	Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Seja unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.
7. Interesse pela Comunidade	Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: OCB (2019).

De acordo com o Quadro 7, os princípios cooperativistas simbolizam os pressupostos do movimento (NORONHA et al., 1976; ABRANTES, 2004), que foram produzidos a partir dos interesses das classes menos favorecidas do contexto da sociedade de mercado, com o objetivo de resolver possíveis oposições e injustiças sociais, numa sociedade fundamentada no individualismo, produção em massa, excesso de consumismo e exploração da mão de obra.

Dessa forma, o que preserva a consonância entre os interesses individuais e as necessidades coletivas refere-se ao equilíbrio, uma vez que as cooperativas operam em defesa do respeito dos valores humanos e dos limites que são impostas pela natureza juntamente com o crescimento da economia (SILVA; DA SILVA, 2021).

Portanto, nessa seção do referencial teórico, explanou-se sobre a origem histórica, as bases teóricas dos CCO, os construtos afins, as dimensões do comportamento e alguns antecedentes que são mais discutidos na literatura. Tratando-se da confiança, estudou-se as conceituações, dimensões, importância e algumas implicações para o contexto de trabalho. No terceiro tópico do referencial, analisou-se o antecedente da Justiça Organizacional, trabalhando os conceitos e dimensões. Por fim, fez-se uma retomada histórica do movimento cooperativista, destacando sua importância e origem, uma vez que o objeto de estudo dessa pesquisa é uma cooperativa. Essas reflexões são pertinentes, uma vez que contemplam o contexto social e a relevância para a realidade organizacional.

Partindo disso, a próxima seção, abrange o método de estudo, identificando os percursos envolvidos para a consecução da pesquisa.

3 MÉTODO

Esta seção apresenta os procedimentos utilizados para o alcance dos objetivos definidos no estudo. Em conformidade com Moresi (2003), a metodologia é um aglomerado de atividades que permitem alcançar o objetivo da pesquisa, tecendo os procedimentos a serem adotados para a consecução do trabalho. Assim, são retratadas nesta seção as características da pesquisa, o universo de estudo e amostra, instrumento de coleta de dados e tratamento e análise dos dados.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

O procedimento metodológico que atende aos objetivos da pesquisa permite classificar este trabalho como descritivo, visto que são feitos registros e análises das variáveis utilizadas no processo de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2010). A pesquisa denominada descritiva tem como função o detalhamento das características de uma população escolhida, instaurando uma relação entre as variáveis de estudo (MALHOTRA, 2006). Um de seus pontos mais marcantes refere-se à coleta de dados, por meio de técnicas padronizadas. Na área das Ciências Sociais, o procedimento descritivo é o tipo de pesquisa mais utilizado, posto que os pesquisadores estão preocupados com a prática de suas ações (GIL, 2008).

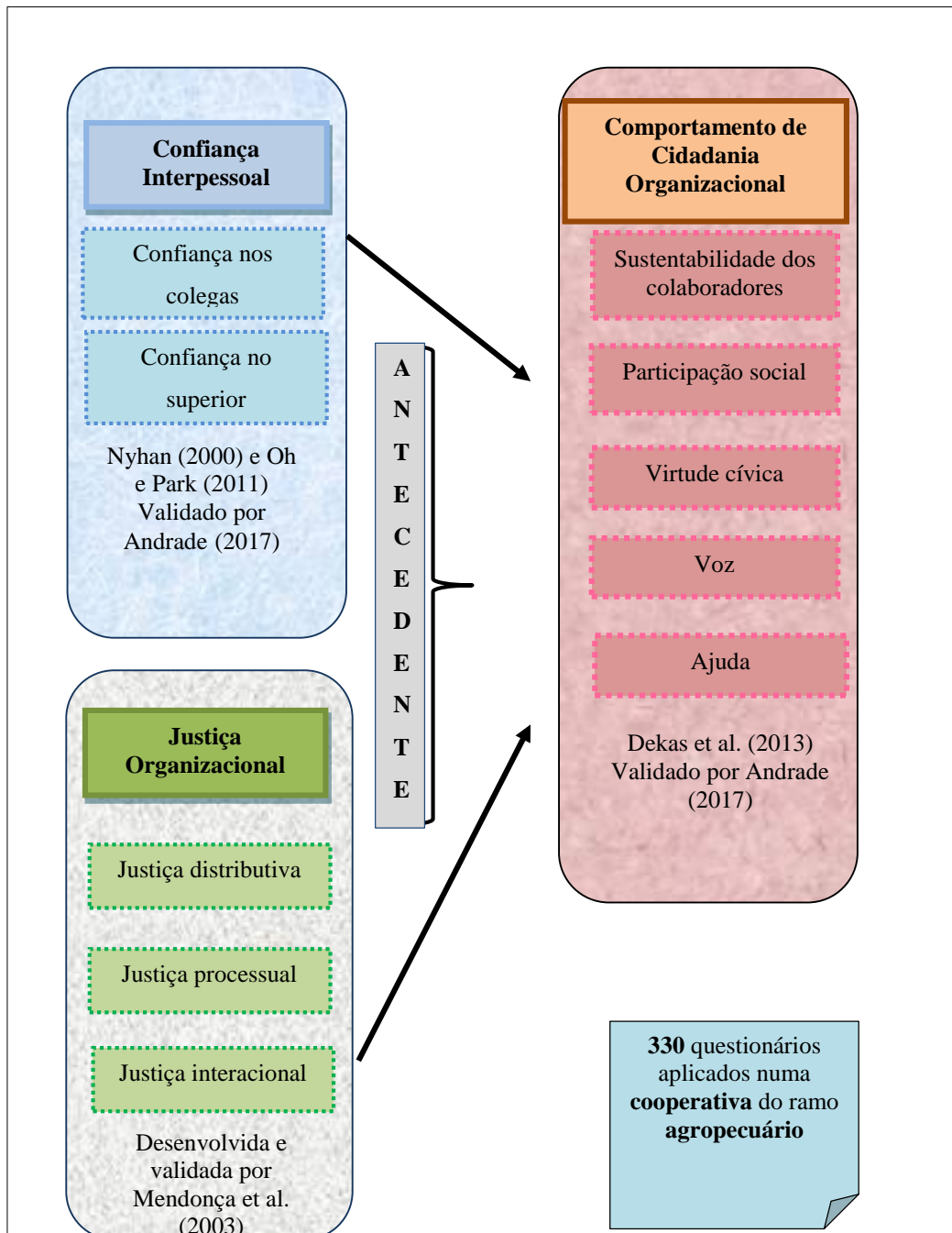
No que se refere à estratégia utilizada, esta é intitulada como *survey*. Trabalhos deste tipo são reconhecidos pela interrogação de maneira direta com o público-alvo que se deseja estudar (HAIR et al., 2005). O processo consiste em coletar dados em um grupo considerável de pessoas, para que, após análises, seja possível alcançar conclusões que estejam em harmonia com as informações coletadas (BABBIE, 1999). O autor relata ainda que as características de uma pesquisa intitulada como *survey* possibilitam o desenvolvimento de testes estatísticos que permitem o raciocínio lógico. Por meio desse pensamento coerente, é possível fazer uma relação de causa e efeito ao buscar responder questões do tipo “o quê?”, “por quê?”, “como?” e “quanto?” (FREITAS et al., 2000).

O presente estudo é configurado como uma *survey cross-sectional*, à medida que busca analisar a percepção dos colaboradores de uma cooperativa do setor agropecuário situada na região central do Rio Grande do Sul, quanto ao aspecto do Comportamento da Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional. Também será utilizado um corte transversal, ocorrendo em um período específico, buscando analisar o fenômeno estudado naquele momento, sem fazer comparações ao longo do tempo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 1991).

Quanto à abordagem, o processo utilizado para atender aos propósitos dessa pesquisa, pode ser classificado como quantitativo, à medida que busca compreender a realidade estudada por meio da coleta de dados numéricos que levantam evidências do comportamento dos indivíduos (GRAY, 2012). Fonseca (2002) destaca que uma pesquisa de caráter quantitativo tem seu alvo centrado na objetividade, assim, evitam-se considerações subjetivas do autor, como crenças, temores que possam influenciar os resultados (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2006).

Ao buscar atender o objetivo geral da pesquisa, que é analisar a influência da Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional de acordo com a perspectiva dos colaboradores da cooperativa, a Figura 11 demonstra a influência dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional).

Figura 11- Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a Figura 11, serão utilizados os modelos de Nyhan (2000) e Oh e Park (2011), validados no Brasil por Andrade (2017), para a Confiança Interpessoal (confiança nos colegas e no supervisor), e o modelo desenvolvido e validado por Mendonça et al. (2003), para a Justiça Organizacional (justiça distributiva, processual e interacional). A partir disso, buscase avaliar a influência desses dois construtos sobre o Comportamento de Cidadania

Organizacional que conta com as dimensões (sustentabilidade dos colaboradores, participação social, virtude cívica, voz e ajuda) propostas por Dekas (2013) validadas no contexto nacional por Andrade (2017).

3.2 UNIVERSO DE ESTUDO E AMOSTRA

De acordo com Hair et al. (2005), a população consiste no número total de componentes que partilham de um conjunto de características que os conecta. Desse modo, a população dessa pesquisa é composta pelos colaboradores da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma (CAMNPAL), tendo sua sede, no município de Nova Palma, e demais filiais, nas localidades de Caemborá, São Cristóvão, Dona Francisca, São João do Polêsine, Val de Serra, Faxinal do Soturno, Estrela e Pinhal Grande, todos inseridos no estado do Rio Grande do Sul, totalizando cerca de 550 colaboradores.

A cooperativa participante da pesquisa conta com mais de 6000 associados, em sua grande parte formada por pequenos agricultores que cultivam feijão, milho, soja, trigo, fumo e leite, entre outros produtos. Atualmente, a estrutura da cooperativa conta com uma sede administrativa, armazéns e silos para recebimento e armazenagem de grãos, beneficiamento e empacotamento de feijão e outros cereais, agropecuária, supermercado, magazine e loja de artigos esportivos, posto de recebimento e resfriamento de leite e fábrica de rações. A cooperativa conta com uma equipe de cerca de 550 colaboradores, atuando nos mais diversos setores e negócios.

Neste estudo, o tipo de amostra escolhida é a não probabilística por conveniência, ou seja, abrange a escolha de elementos que estão mais acessíveis ao pesquisador para contribuir com as informações necessárias. Esse tipo de amostra possui vantagens, pois permite que o pesquisador aplique vários questionários a um vasto número de indivíduos em um curto espaço de tempo (HAIR et al., 2005).

A escolha da cooperativa deu-se em razão de sua representatividade tanto para o município como para a região, tendo em seu quadro funcional um bom número de trabalhadores. Além disso, ressalta-se a importância do cooperativismo para a comunidade, sendo que o sétimo princípio do cooperativismo atenta para a contribuição para o desenvolvimento sustentável das comunidades que é algo natural ao cooperativismo e as cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros (OCB, 2019). A cooperativa faz parte de um sistema que proporciona o desenvolvimento econômico, social,

político e cultural para as pessoas que se beneficiam desse método (SURYANI; GAMA; PARWITA, 2019).

Referente ao tamanho da amostra, utilizou-se como base cinco respondentes por cada questão, conforme explicita Hair et al. (2009). De acordo com os autores, é preciso que se tenha pelo menos cinco vezes mais questionários para cada questão a ser estudada, uma vez que um número de questionários inferior a isso, implica redução da precisão e pode comprometer a análise do estudo.

Ainda tornando como referência as considerações de Hair et al. (2009), em função do instrumento dessa pesquisa ter 51 variáveis e utilizar como modelo, o número de cinco questionários para cada questão, o número mínimo necessário de respostas seria de 255, porém com a finalização da pesquisa obteve-se 330 respostas.

A coleta aconteceu entre os meses de setembro e outubro de 2020, de forma presencial, porém sendo esse período marcado por restrições devido a pandemia da Covid-19, algumas adaptações precisaram ser feitas. Primeiramente, foi realizada uma reunião com os supervisores de cada departamento da cooperativa. Nessa reunião foi explicado como funcionava o questionário e cada supervisor ficou responsável por aplicar os questionários com os colaboradores que eles coordenam.

A medida foi tomada para que a pesquisadora não tivesse contato com os colaboradores e que também evitaria o deslocamento de cidade para aplicar os questionários, tendo em vista que os instrumentos foram aplicados em diferentes cidades com filial da cooperativa. Tal medida foi eficiente, pois possibilitou um retorno superior ao determinado pelo cálculo amostral e o fato dos supervisores se reunirem com suas equipes em pequenos grupos favorecendo o preenchimento do instrumento de forma organizada e segura. Essas adaptações foram necessárias, uma vez que medidas que visavam conter a disseminação do vírus incluíam o distanciamento social, uso de máscaras faciais, proibição de eventos e aglomerações, restrição a viagens.

Portanto, o estudo foi realizado segundo a perspectiva dos colaboradores que atuam em uma cooperativa do ramo agropecuário não contemplando os associados da cooperativa. Ratifica-se que os dados dos respondentes não foram divulgados como forma de preservar a identidade dos colaboradores.

3. 3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, que consiste em um aglomerado de perguntas que, depois de interpretadas, denotam em um resultado mensurável. Em conformidade com Gil (2008), questionário é uma estratégia de investigação formada por um conjunto de questões que são entregues as pessoas, com a finalidade de conseguir informações que dizem respeito a crenças, valores, comportamento, entre outros aspectos intrínsecos delas.

A escolha pelo questionário remete a algumas vantagens. A primeira delas condiz ao fato de poder ser aplicado a um vasto número de indivíduos. Outro ponto forte refere-se ao anonimato do(as) respondente(s), já que muitas pessoas, em uma entrevista, por exemplo, podem sentir-se desconfortáveis no andamento da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o uso de questionários possibilita respostas mais ágeis e precisas e maior segurança em virtude do anonimato das conclusões dos questionados. O questionário contém quatro partes, sendo que o primeiro bloco é composto por questões de perfil como: sexo, escolaridade, e as demais três partes são as escalas de CCO, CI e JO.

A escala do Comportamento de Cidadania Organizacional para trabalhadores do Conhecimento (CCO), realizada por Dekas et al. (2013) e validada por Andrade (2017), é constituída por 23 questões ordenadas em cinco fatores (sustentabilidade do empregado, virtude cívica, participação social, voz e ajuda). Para cada assertiva, os pesquisados devem responder à seguinte questão: “Nas atividades de trabalho eu...”. As respostas devem variar entre 1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente. Tais perguntas são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8- Questões relacionadas ao Comportamento de Cidadania Organizacional

(continua)

Fatores	Questões
Sustentabilidade do empregado	Faço os outros se sentirem confortáveis sendo eles mesmos no trabalho.
	Expresso minha personalidade autêntica no trabalho.
	Apoio o esforço dos outros em fazer de sua saúde e de seu bem-estar uma prioridade.
	Elogio os outros quando eles obtêm sucesso.
Participação Social	Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas.
	Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (ex. aniversário, casamento).
	Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.
	Sou animado nas interações do ambiente de trabalho.
Virtude Cívica	Participo de eventos que não são obrigatórios, mas que ajudam a comunidade da empresa.
	Participo de reuniões que não são obrigatórias, mas que são consideradas importantes.
	Me mantenho atualizado com as novidades da empresa (ex. mudanças da empresa).
	Participo de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (ex. palestras, cursos de formação).
	Participo voluntariamente de projetos especiais que não fazem parte das minhas tarefas de trabalho.

(conclusão)

Fatores	Questões
Voz	Faço sugestões criativas aos colegas.
	Expresso minhas opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho, mesmo quando outros discordam.
	Faço sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.
	Incentivo outros do grupo a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetam o grupo.
Ajuda	Ajudo os colegas que tem uma sobrecarga de trabalho.
	Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.
	Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.
	Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.
	Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas.
Me comunico com os outros antes de iniciar ações que possam afetá-los.	

Fonte: elaborado a partir de por Dekas et al. (2013) Andrade (2017)

Quanto à Confiança Interpessoal que foi validada por Andrade (2017) com base nos modelos de Nyhan (2000) e Oh e Park (2011), o modelo subdivide-se em oito questões, sendo quatro itens para confiança nos colegas e quatro itens para confiança no superior. No questionário, o pesquisado terá que responder à seguinte pergunta: “No meu trabalho eu...”, sendo que as respostas diversificam de (1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente. As assertivas podem ser visualizadas detalhadamente no Quadro 9:

Quadro 9- Questões sobre Confiança Interpessoal

Dimensões	Questões
Confiança nos colegas	Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer
	Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar.
	Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar.
	Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando.
Confiança no supervisor	Tenho confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho.
	Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz.
	Meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto.
	Eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.

Fonte: Elaborado a partir Nyhan (2000); Oh e Park (2011).

Por último, tratando-se da Justiça Organizacional, Mendonça et al. (2003) validaram a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) para o contexto brasileiro, ao tratar que a formação da justiça se dá pela manifestação de três dimensões que são: justiça distributiva, processual e interacional. A justiça distributiva é composta por seis questões, e as demais

dimensões (justiça processual e interacional) são formadas por sete questões cada uma, conforme pode ser verificado no Quadro 10 da EPJO.

Quadro 10- Dimensões e questões referentes à EPJO

Dimensões	Questões
Justiça Distributiva	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.
	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.
	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.
	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
	Sou recompensado, de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.
	Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.
Justiça Processual	A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.
	A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.
	A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.
	Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.
	A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.
	Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.
	No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.
Justiça Interacional	Ao se relacionar com os empregados o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.
	O meu chefe preocupa-se com meus direitos.
	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.
	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências delas.
	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.
	O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.
	O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Mendonça et al. (2003).

A EPJO é do tipo Likert com variação de cinco pontos: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – nem concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente.

Portanto, o estudo é de cunho quantitativo e o instrumento final utilizado para esta pesquisa possui no total 55 questões, sendo 23 de CCO, 8 de CI, 20 de JO e acrescentadas duas questões de perfil (sexo e escolaridade).

A última subseção do método trata detalhadamente sobre como foi o processo e análise dos dados.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados quantitativos, foi utilizado o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, em que serão realizados alguns testes estatísticos, como a análise descritiva da amostra das variáveis das escalas de CCO, CI e JO, executando cálculos de média e desvio padrão. Em seguida, foram analisados os dados dos modelos de Dekas et al. (2013) para CCO e de Nyhan (2000) e Oh e Park (2011) para CI, cujos modelos foram validados por Andrade (2017) no cenário brasileiro e Mendonça et al. (2003) para Justiça Organizacional.

Posteriormente, foi realizada a análise fatorial exploratória a fim de determinar a estrutura das variáveis o Alfa de *Cronbach* para estimar a confiabilidade dos construtos, segundo Hair et al. (2009). De acordo com Hair et al. (2009), a análise fatorial leva em conta o que os dados podem ofertar, ou seja, consiste em um método que ajuda analisar as inter-relações entre as variáveis, tendo como parâmetro, as demais variáveis comuns. Para realizar a relação entre os três construtos (CCO, CI e JO), será usado o Coeficiente de Pearson, que, de acordo com Hair et al. (2009), é capaz de apontar a ligação entre as variáveis.

Para analisar a influência desses construtos, foram realizadas análises de regressão múltipla, que, de acordo com Hair et al. (2009), compreendem uma técnica estatística que analisa a relação entre as variáveis. O resumo das relações entre as técnicas de análise estatística e objetivos específicos podem ser visualizados no Quadro 11.

Quadro 11- Relação entre técnicas de análise estatística e objetivos específicos

(continua)

Objetivos específicos	Categoria de análise	Autores	Técnicas de análise estatística
Identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional predominantes na visão dos colaboradores e dos gestores da organização estudada.	<u>Comportamento de Cidadania Organizacional</u> -Sustentabilidade do empregado -Participação Social -Virtude Cívica -Voz -Ajuda	Dekas et al. (2013) e Andrade (2017)	Análise fatorial Alpha de Cronbach Análise descritiva (média e desvio padrão)
Identificar a perspectiva dos colaboradores em relação a Confiança Interpessoal	<u>Confiança Interpessoal</u> -Confiança nos colegas -Confiança no supervisor	Nyhan (2000) e Oh e Park (2011) e Andrade (2017)	Análise fatorial Alpha de Cronbach Estatísticas descritivas (média e desvio padrão)
Analisar a perspectiva dos colaboradores em relação a Justiça organizacional	<u>Justiça Organizacional</u> -Justiça Distributiva -Justiça Processual -Justiça Interacional	Mendonça et al. (2003)	Análise fatorial Alpha de Cronbach Estatísticas descritivas (média e desvio padrão)

Objetivos específicos	Categoria de análise	Autores	Técnicas de análise estatística
Estabelecer as relações entre Justiça organizacional, Confiança Interpessoal e Comportamento de Cidadania Organizacional.	<u>Comportamento de Cidadania Organizacional</u> (fatores) <u>Confiança Interpessoal</u> (fatores) <u>Justiça Organizacional</u> (fatores)	Dekas et al. (2013) e Andrade (2017) Nyhan (2000) e Oh e Park (2011) e Andrade (2017) Mendonça et al. (2003)	Correlação de Pearson
Verificar a influência entre Confiança Interpessoal, Justiça organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional	<u>Comportamento de Cidadania Organizacional</u> (fatores) <u>Confiança Interpessoal</u> (fatores) <u>Justiça Organizacional</u> (fatores)	Dekas et al. (2013) e Andrade (2017) Nyhan (2000) e Oh e Park (2011) e Andrade (2017) Mendonça et al. (2003)	Análise de regressão múltipla

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, o Quadro 11 observa um resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados, segundo os objetivos previamente elencados para essa pesquisa, respeitando as categorias de análise e tendo como referência os autores que fundamentaram essas propostas. Após fazer um detalhamento sobre os procedimentos realizados para a consecução da pesquisa, englobando suas características, indicando a amostra do estudo, apresentando os instrumentos aplicados e as técnicas de análise, a próxima seção irá apresentar detalhadamente os resultados obtidos, cumprindo com os objetivos propostos.

4- RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo abarca os resultados do estudo, que estão justapostos com os objetivos elencados no capítulo da introdução. Desse modo, posteriormente à análise da amostra, estes resultados foram refletidos por meio de seis enfoques, de acordo com as seções a seguir.

Assim sendo, o primeiro buscou caracterizar o perfil sociodemográfico dos colaboradores. O segundo procurou identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional que imperaram na percepção dos colaboradores da cooperativa analisada. O terceiro visou identificar aspectos relacionados à Confiança Interpessoal dos colaboradores. Já o quarto, prospectou avaliar a percepção de Justiça Organizacional frente às dimensões do seu trabalho. Por sua vez, o quinto intentou estabelecer as relações entre os três construtos pesquisados, e a última seção objetivou analisar a influência da Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Em relação à amostra pesquisada, foram investigados 330 colaboradores pertencentes a diversas posições hierárquicas da Empresa pesquisada.

Tabela 1- Perfil dos questionados

Variável	Entrevistados	Frequência	%
Sexo	Masculino	246	78,3%
	Feminino	68	21,7%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	132	41,8
	Pós-Graduação	50	15,8
	Ensino Médio Incompleto	40	12,7
	Fundamental incompleto	37	11,7
	Fundamental Completo	29	9,2
	Superior Completo	22	7,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra foi composta por 78,3% de homens e 21,7% de mulheres. Em relação à escolaridade, a maioria dos questionados possui o ensino médio completo (41,8%), seguido das pessoas com pós-graduação, com 15,8%.

A próxima subseção trabalha com os resultados acerca da percepção dos colaboradores sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional. Será discutido a análise fatorial e as médias das dimensões obtidas.

4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Conforme discutido na seção introdutória, o ambiente de trabalho passa por várias variações de ordem econômica, estratégia que quando justapostas à competitividade, pode alterar as relações sociais nesse ambiente (PAULI; CERUTTI; ANDRÊIS, 2018). Por isso, suscita a imprescindibilidade das organizações requisitarem atributos de maior participação dos colaboradores que possuam características de colaboradores proativos e multifuncionais. Para tanto, é necessário a anulação de sistemas que sejam hierarquizados em que as características baseavam nas qualificações específicas em prol de uma estrutura que seja traçada na cooperação e atitudes de iniciativa individual (NEVES; CERDEIRA, 2018; SILVA; PAIVA; SILVA, 2019).

Assim sendo, um catalizador desse cenário baseia-se no papel do Comportamento de Cidadania Organizacional, sendo que atitudes realizadas de forma voluntária dos trabalhadores com a organização. São ações de associação espontânea, isentos de formulários que indicam atitudes extrapapéis suscetíveis a recompensas futuras (SIQUEIRA, 2003). Portanto, o CCO emerge devido à boas experiências que os colaboradores têm por meio da sua experiência com a organização o que sugere a contribuir de forma construtiva para com a organização.

Com o objetivo de identificar os Comportamentos de Cidadania Organizacional praticados pelos respondentes da cooperativa analisada, primeiramente realizou-se uma análise fatorial exploratória das variáveis constituintes. Um dos principais objetivos da análise fatorial é reduzir grande quantidade de variáveis de um determinado construto a um número reduzido de fatores (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Por sua vez, os fatores reproduzem as dimensões (construtos) que sintetizam e explicam o conjunto de variáveis. Ao condensar esses dados, a análise fatorial obtém dimensões latentes que retratam os dados em menos conceitos, comparando com as variáveis do modelo original, sem perder a fidedignidade (HAIR et al, 2005).

Além disso, realizou-se uma análise de confiabilidade do instrumento, utilizando-se o Alfa de *Cronbach*, para que se conseguisse fazer as análises descritivas das variáveis e fatores encontrados. De acordo com essa análise, os valores variam entre 0 e 1, e, quanto mais próximos

de 1, melhor é a consistência interna do construto. Considera-se que a consistência interna diz respeito à extensão em que os itens que o compõem medem o mesmo conceito ou construto (SHAVELSON, 2009).

Para realizar a análise fatorial das variáveis constituintes do CCO de acordo com o modelo de Dekas (2013) validado por Andrade (2017), foram usadas as 23 questões do instrumento. Essa etapa teve como propósito verificar possíveis associações entre as variáveis, agrupando-as em fatores comuns, como destaca Hair et al. (2009). Acerca do método Varimax, de acordo com Hair et al. (2009), é um método de rotação fatorial ortogonal em que se busca conseguir uma estrutura fatorial simplificada. Desse modo, uma estrutura mais simples é alcançada quando cada variável, substancialmente, tem uma única carga em um único fator, ou seja, uma estrutura fatorial simples ocorre, quando cada variável tem uma carga principal em um fator.

A fim de confirmar a adequação do conjunto dos dados, utilizou-se o método estatístico denominado Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que deve ser maior ou igual a 0,6, para que a correlação entre cada par das variáveis seja explicada pelas demais variáveis do estudo (LATIF, 1994). No presente estudo, esse valor foi de 0,876. Ademais, foi utilizado o método estatístico da significância geral de todas as correlações feitas, denominado como Teste de esfericidade de Bartlett, e, segundo Hair et al, (2009) é baseado na distribuição estatística de qui-quadrado e, para que o método de análise fatorial seja adequado, deve-se rejeitar a hipótese nula de que a matriz de correlações é identidade, ou seja, o valor da significância do teste de Bartlett deve ser menor que 0,05. Assim, os resultados do presente estudo demonstraram-se satisfatórios, uma vez que o teste de Bartlett apresentou resultado significativo de 0,000. Tais dados evidenciam que há adequação dos conjuntos de dados para utilização de análise fatorial.

Posteriormente, foram analisadas as comunalidades, que, de acordo com Hair et al. (2009), referem-se à quantidade total da variância original partilhada com outras variáveis que foram alocadas na análise. Segundo Hair et al. (2009), o valor de cada variável deve ser superior a 0,5. Nesse sentido, levando em consideração essa análise, foi excluída uma variável do instrumento de CCO, conforme elucidado na Tabela 2.

Tabela 2- Quantidade de variáveis originais e variáveis do modelo final de CCO

(continua)

Fator	Quantidade de variáveis construto original	Quantidade de variáveis construto final
1	-	4
2	4	4

(conclusão)

3	4	4
4	5	4
5	4	3
6	6	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

De acordo com a Tabela 2, nenhum fator foi excluído da pesquisa, o que permite dizer que todos os fatores exercem representatividade para a amostra estudada. No entanto, a variável 13: “*Participa voluntariamente de projetos especiais, além de suas tarefas de trabalho*”, que pertencia originalmente à dimensão virtude cívica foi excluída da análise, uma vez que apresentou comunalidade de 0,4 e o valor aceitável é que seja superior a 0,5. Também se verificou que um novo fator foi criado. Destaca-se que fatores adicionais são criados quando refletem fenômenos fidedignos e replicáveis, e sua identificação auxilia para o entendimento da pesquisa (LAROS, 2012).

Após serem identificadas as comunalidades, os dados foram rotacionados novamente, obtendo-se um conjunto de novas variáveis que atenderam aos pressupostos necessários. Assim, após os testes iniciais, com o conjunto de dados considerado conforme definido, os dados foram submetidos à análise fatorial de componentes principais, com normalização Kaiser e método de rotação varimax, levando em consideração os dois critérios propostos por Hair et al. (2009).

Assim, a primeira medida condiz com o autovalor (eigenvalue), o que significa quanto cada fator consegue explicar a variância, ao levar em consideração que os valores aceitos devem ser superiores a 1. Relativo ao segundo critério, este diz respeito ao percentual de variância explicada, no qual os valores devem atingir a marca de pelo menos 60% da variância acumulada. A Tabela 3 demonstra os valores obtidos.

Tabela 3- Autovalores e percentual da variância explicada do CCO

Fatores	Total	% de Variância	% Acumulado
1. Apoio aos colegas	6,626	30,120	30,120
2. Virtude Cívica	1,782	8,101	38,221
3. Voz	1,441	6,548	44,769
4. Sustentabilidade do empregado	1,265	5,752	50,521
5. Participação Social	1,151	5,234	55,754
6. Ajuda	1,045	4,752	60,506

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A análise fatorial resultou em seis fatores, que explicam 60,50% de variância, sendo que o primeiro fator explicou 30,12% da variância. Assim sendo, o número de fatores usados na análise explica uma quantidade suficiente da variação total nos dados.

Para analisar a confiabilidade dos fatores, realizou-se o Alfa de *Cronbach*, que, segundo Malhotra (2012), pode apresentar valores entre 0 e 1, sendo que os valores acima de 0,6 são considerados satisfatórios e valores menores que 0,6 devem ser excluídos da pesquisa. Tais resultados são elucidados na Tabela 4, em que todos os fatores apresentaram valores superiores a 0,6. Portanto, nenhum fator foi excluído da análise.

Tabela 4- Alfa de *Cronbach* dos fatores de Comportamento de Cidadania Organizacional

Fatores	Alfa de Cronbach	Quantidade de variáveis construto original	Quantidade de variáveis construto final
Fator 1	0,735	-	4
Fator 2	0,772	4	4
Fator 3	0,766	4	4
Fator 4	0,681	5	4
Fator 5	0,613	4	3
Fator 6	0,644	6	3
Número total de variáveis		23	22

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O instrumento de Dekas et al. (2013) era composto por cinco fatores (Ajuda, Voz, Participação Social, Sustentabilidade do Empregado e Virtude Cívica). Nesse trabalho, nenhum fator foi excluído, e sim um fator a mais foi criado, em relação ao modelo original. Como uma variável foi excluída da análise, resultaram 22 variáveis, todas com carga fatorial superior a 0,4. Salienta-se que esse resultado não é replicado em outras realidades, uma vez que, no estudo de Andrade (2017) e Costa (2019), foi identificado um comportamento diferente, sendo que dois fatores foram excluídos da pesquisa (Participação Social e Sustentabilidade do Empregado), sendo a primeira pesquisa realizada no setor educacional, e a segunda, no setor de trabalhadores do setor de Tecnologia da Informação, evidenciando que os construtos se comportam de maneiras diferentes, dependendo do contexto em que são aplicados.

Ao se tratar da análise fatorial, de acordo com os postulados de Hair et al. (2009), as cargas fatoriais acima de 0,3 atingem o nível mínimo, as cargas fatoriais com valores superiores a 0,4 são importantes e as maiores que 0,5 são compreendidas como estaticamente

significativas. Comrey e Lee (1992) compactuam da mesma linha de raciocínio, ao revelarem que as cargas maiores que 0,71 são excelentes, maiores que 0,63 são muito boas, maiores que 0,55 boas, maiores que 0,45 razoáveis e maiores que 0,32, pobres. De modo geral, todas as cargas fatoriais são satisfatórias.

Desse modo, na Tabela 5, apresentam-se as cargas fatoriais dos fatores obtidos, e a nomeação para o fator criado, bem como, os fatores correspondentes do modelo original proposto por Dekas et al. (2013).

Tabela 5- Cargas fatoriais das dimensões obtidas com rotação Varimax e fatores originais correspondentes

(continua)

Fator 1- Apoio aos colegas ($\alpha = 0,735$)			
Variáveis	Descrição	Fator original CCO	Carga Fatorial
20	Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor.	Ajuda	0,755
18	Ajuda os colegas que têm cargas de trabalho pesadas.	Ajuda	0,705
19	Voluntariamente ajuda os outros a resolver problemas relacionados ao trabalho.	Ajuda	0,610
4	Elogia os colegas quando eles são bem-sucedidos.	Sustentabilidade do empregado	0,599
Fator 2- Virtude Cívica ($\alpha = 0,772$)			
Variáveis	Descrição	Fator original CCO	Carga Fatorial
10	Participa de reuniões que não são obrigatórias, mas são consideradas importantes.	Virtude Cívica	0,784
12	Participa de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (por exemplo, palestras, cursos de formação).	Virtude Cívica	0,728
9	Participa de eventos que não são obrigatórios, mas ajudam a empresa.	Virtude Cívica	0,664
11	Mantém -se atualizado com as novidades da empresa (mudanças organizacionais, etc.).	Virtude Cívica	0,579
Fator 3- Voz ($\alpha = 0,766$)			
Variáveis	Descrição	Fator original CCO	Carga Fatorial
15	Expressa opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, mesmo que outros discordem	Voz	0,775
17	Incentiva outros colegas a expressar suas opiniões sobre questões que afetam o grupo.	Voz	0,653
14	Faz sugestões criativas para colegas de trabalho.	Voz	0,617
16	Faz sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	Voz	0,597
Fator 4- Sustentabilidade do empregado ($\alpha = 0,681$)			
Variáveis	Descrição	Fator original CCO	Carga Fatorial

(conclusão)

1	Faz os colegas se sentirem confortáveis "sendo eles mesmos" no trabalho	Sustentabilidade do empregado	0,749
2	Manifesta sua própria e autêntica personalidade no trabalho	Sustentabilidade do empregado	0,696
8	É alegre em interações de trabalho.	Participação Social	0,643
3	Apoia os esforços dos colegas para tornar sua saúde e bem-estar uma prioridade	Sustentabilidade do empregado	0,527
Fator 5- Participação Social ($\alpha = 0,613$)			
Variáveis	Descrição	Fator original CCO	Carga Fatorial
6	Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho (por exemplo, aniversários, casamentos).	Participação Social	0,764
7	Participa de atividades sociais informais com os colegas de trabalho durante a jornada de trabalho	Participação Social	0,717
5	Conhece seus colegas de trabalho na esfera pessoal.	Participação Social	0,648
Fator 6- Ajuda ($\alpha = 0,644$)			
Variáveis	Descrição	Fator original CCO	Carga Fatorial
22	Considera o impacto de suas ações sobre os colegas de trabalho.	Ajuda	0,687
23	Comunica-se com os colegas antes de iniciar ações que possam afetá-los.	Ajuda	0,638
21	Tenta evitar problemas para os colegas de trabalho.	Ajuda	0,477

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Os achados da pesquisa, relacionados ao Fator 1, fizeram com que emergisse uma nova dimensão com uma nova nomenclatura que não está proposta no modelo original de CCO. Este fator agrupou três variáveis da dimensão original “ajuda” e uma variável da dimensão original “sustentabilidade do empregado”, totalizando 4 variáveis. Assim, derivado desse estudo, emergiu uma dimensão relacionada ao contexto social específico dos trabalhadores do conhecimento inseridos no ambiente social da cooperativa, alvo deste estudo e denominada “Apoio aos colegas”.

Dessa forma, predominam as variáveis que estão associadas à dimensão “Ajuda” no modelo original, sendo intitulada como “Apoio aos colegas”, por possuir assertivas que estão diretamente relacionadas aos atos voluntários dos colaboradores para ajudar os colegas na realização de suas atividades. Salienta-se que o fator ajuda compreende os atos voluntários de colaboração com os demais colegas de trabalho, no que se refere às questões relacionadas ao ambiente laboral (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997). Além disso, o fator apresenta uma assertiva referente à dimensão “Sustentabilidade do empregado” que é: “*Elogia os colegas*”

quando eles são bem sucedidos". Tal incorporação pode ser justificada devido ao significado dessa variável que diz respeito aos comportamentos praticados em prol dos colegas de trabalho.

Em relação ao fator 2 da escala de Comportamento Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, proposta por Dekas et al. (2013), esse agrupou todos os itens da dimensão original "Virtude Cívica". Ressalta-se que a dimensão virtude cívica refere-se ao entendimento de que as ações tomadas num nível macro refletem em toda a organização e implicam a aceitação das responsabilidades dessas adesões. São as ações de iniciativas dos empregados, com reconhecimento das responsabilidades como parte da organização (DEKAS et al., 2013).

Acerca do Fator 3 da escala de Comportamento Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, proposta por Dekas et al.(2013), agruparam-se todos os itens da dimensão "Voz". A dimensão voz faz alusão aos colaboradores que participam das atividades, que fazem sugestões, ou qualquer atividade que tenha como objetivo agregar no desempenho da organização (DEKAS et al.,2013).

Sobre o Fator 4, prevaleceram as variáveis relacionadas ao fator "Sustentabilidade dos colaboradores", carregando um item da "Participação Social". Salienta-se que, apesar do fator 4 não ser composto exclusivamente por questões relacionadas a essa dimensão, a análise do item 8: "*É alegre em interações de trabalho*", variável integrante da Participação Social, vai ao encontro da exploração do sentido da dimensão Sustentabilidade do empregado. Isso porque, tal variável faz alusão às atividades que os colaboradores desempenham em prol da saúde e bem-estar da organização, e a dimensão participação social faz referência às práticas que não têm ligação direta com o trabalho. (DEKAS et al.,2013). Conseqüentemente, pode-se considerar que a nova integração do fator tem sentido complementar entre as variáveis das duas dimensões.

No que tange ao fator 5, representado pela dimensão "Participação Social", predominaram as três variáveis restantes associadas à dimensão original de mesmo nome. Ratifica-se que a Participação Social engloba as atividades sociais que não estão diretamente relacionadas com os afazeres do trabalho (DEKAS et al., 2013). As atividades sociais são vistas como um princípio de integração em que os encontros discutem assuntos que podem não estar relacionados diretamente ao local de trabalho, mas que são importantes no contexto social em que as pessoas estão envolvidas.

No sexto e último fator, representado pela dimensão "Ajuda", imperaram as variáveis da dimensão original. Salienta-se que, na escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, proposta por Dekas et al. (2013), o fator Ajuda é composto por seis variáveis, e, no presente trabalho, os itens desse fator foram alocados

nos fatores 1 e 6. De acordo com Moon et al. (2005), a dimensão “Ajuda” pode ser considerada interpessoal e de promoção, estando associada à dimensão “Altruísmo” proposta por Podsakoff et al. (2000). A dimensão ajuda pode ser comparada com a dimensão cooperação com os colegas, utilizada na literatura nacional (CANTAL; ANDRADE; PORTO, 2015).

Portanto, pelos dados da tabela 5, mantiveram-se todas as dimensões propostas por Dekas et al. (2013), sendo que nenhum fator foi excluído, porém uma variável foi eliminada, devido à confiabilidade que foi inferior a 0,5. Apesar de nenhum fator ter sido excluído, observa-se a criação de um novo fator que mesclou as variáveis da dimensão Ajuda e Sustentabilidade do empregado, sendo denominado como “Apoio aos Colegas”. Além disso, no fator representado pela “Sustentabilidade do empregado”, alocou-se um novo item que, na escala original, pertencia à dimensão da “Participação Social”. Tais constatações permitem conferir que há coerência e sentido dos fatores das variáveis em relação ao modelo de Dekas et al. (2013).

Os resultados da presente pesquisa diferem dos achados encontrados no trabalho de Andrade (2017) e Costa (2019) em que dois fatores foram excluídos, (4 e 5, Participação Social e Sustentabilidade do Empregado), cujo objeto de pesquisa foram colaboradores no setor educacional e do setor da tecnologia da informação, respectivamente. Portanto, percebe-se que as variáveis tendem a se comportar de maneiras distintas em diferentes contextos.

A variável 10, “*Participa de reuniões que não são obrigatórias, mas são consideradas importantes*”, pertencente à dimensão “Virtude Cívica”, apresentou maior carga fatorial. Salienta-se que o contexto da pesquisa envolve os colaboradores de uma cooperativa e que essa se relaciona com a comunidade, e, por conta disso, envolvem-se em atividades extras, como as próprias assembleias, em que muitos colaboradores se fazem presentes. Por outro lado, a variável 21 “*Tenta evitar problemas para os colegas de trabalho*” apresentou a menor carga fatorial, evidenciando que tal variável não apresentou peso significativo para a dimensão que ela está alocada (dimensão ajuda).

Posteriormente à análise fatorial, verificaram-se as médias e o desvio padrão para as variáveis individuais e para os seis fatores encontrados. Tais constatações podem ser verificadas na Tabela 6.

Tabela 6- Média e desvio-padrão das variáveis e fatores de Comportamento de Cidadania Organizacional

(continua)

Fator	Variável	Média	Desvio Padrão
-------	----------	-------	---------------

Apoio aos colegas	20. Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor.	4,38	0,668
	4. Elogia os colegas quando eles são bem sucedidos.	4,30	0,709
	19. Voluntariamente ajuda os outros a resolver problemas relacionados ao trabalho.	4,20	0,738
	18. Ajuda os colegas que têm cargas de trabalho pesadas.	4,15	0,766
	Média Geral	4,26	0,72
Sustentabilidade do empregado	3. Apoia os esforços dos colegas para tornar sua saúde e bem-estar uma prioridade	4,29	0,707
	2. Manifesta sua própria e autêntica personalidade no trabalho	4,27	0,763
	1. Faz os colegas se sentirem confortáveis "sendo eles mesmos" no trabalho	4,14	0,694
	8. É alegre em interações de trabalho.	4,13	0,797
	Média Geral	4,21	0,74
Ajuda	21. Tenta evitar problemas para os colegas de trabalho.	4,32	0,735
	23. Comunica-se com os colegas antes de iniciar ações que possam afetá-los.	4,12	0,798
	22. Considera o impacto de suas ações sobre os colegas de trabalho.	3,82	0,863
	Média Geral	4,09	0,80
Virtude cívica	12. Participa de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (por exemplo, palestras, cursos de formação).	4,23	0,857
	11. Mantém -se atualizado com as novidades da empresa (mudanças organizacionais, etc.).	4,09	0,836
	10. Participa de reuniões que não são obrigatórias, mas são consideradas importantes.	3,91	0,892
	9. Participa de eventos que não são obrigatórios, mas ajudam a empresa.	3,85	0,919
	Média Geral	4,02	0,88
Fator	Variável	Média	Desvio Padrão
Voz	16. Faz sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	4,10	0,758
	15. Expressa opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, mesmo que outros discordem	4,02	0,836
	14. Faz sugestões criativas para colegas de trabalho.	3,96	0,814
	17. Incentiva outros colegas a expressar suas opiniões sobre questões que afetam o grupo.	3,74	0,968
	Média Geral	3,96	0,84
Participação Social	6. Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho (por exemplo, aniversários, casamentos).	3,46	1,060
	7. Participa de atividades sociais informais com os colegas de trabalho durante a jornada de trabalho	3,46	1,045
	5. Conhece seus colegas de trabalho na esfera pessoal.	3,58	0,907
	Média Geral	3,50	1,00

De acordo com a escala de Comportamento de Cidadania Organizacional, as questões variam entre (1) Discordo Totalmente e (5) Concordo Totalmente. Segundo a Tabela 6, as variáveis com maior média de concordância dos respondentes foram as questões 20 e 21 que são: “*Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor*” (4,38) e “*Tenta evitar problemas para os colegas de trabalho*” (4,32), pertencendo aos fatores Apoio aos colegas e Ajuda, respectivamente. Esses resultados deixam em evidência que os trabalhadores da cooperativa analisada, atribuíram maiores avaliações às variáveis relacionadas aos Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados aos indivíduos (WILLIAMS; ANDERSON, 1991; PODSAKOFF et al., 2014) e às perspectivas interpessoais e do grupo que visam beneficiar os colegas de trabalho (MOON et al., 2005).

Salienta-se que esses fatores se encontram sincronizados, à medida que, enquanto o fator Apoio aos colegas remete-se ao auxílio prestado aos colegas de trabalho, o fator Ajuda também representa o amparo prestado aos demais integrantes da equipe. Ratifica-se que as variáveis que compõem o fator Apoio aos colegas (fator criado nesse estudo) são prioritariamente compostas pelas variáveis da dimensão ajuda. O escore alto nesses fatores sinaliza as atitudes diretas e tomadas de forma intencional com o objetivo de ajudar os colegas. Assim sendo, são ações voluntárias dos colaboradores transmitidas por atitudes de cortesia, ajudando a superar problemas dentro do ambiente organizacional.

No que tange às categorias de CCO, Van Dyne, Cummings e Parks (1995), atitudes de cooperação são orientadas aos desafios e às perspectivas interpessoais e coletivas (MOON et al., 2005). Portanto, o auxílio de forma voluntária aos colegas de trabalho evidencia sentimentos de cooperação entre os colaboradores analisados, uma vez que estão em congruência com a dimensão cooperação com os colegas, originalmente proferida por Katz e Kahn (1978), que desencadeou a dimensão “Ajuda dos Comportamentos de Cidadania Organizacional”.

Salienta-se que a variável 20 “*Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor*”, é realçada pelos demais membros da cooperativa, uma vez que apresentou o menor desvio padrão de todas as variáveis, ou seja, foi a questão em que houve maior harmonização nas respostas, não destoando consideravelmente da média. Já a variável 21 “*Tenta evitar problemas para os colegas de trabalho*” também apresentou baixo desvio padrão. Tal situação sugere que, apesar de essa variável ter apresentado uma das maiores médias, indicando que não houve divergências entre os respondentes, evidenciando que a amostra é homogênea muitos colaboradores divergiram nas respostas.

Os comportamentos pertencentes aos fatores “Ajuda” e “Apoio aos colegas” possuem interação com o Comportamento Pró-social, estudados por Brief e Motowidlo (1986), tendo em

vista que, como afirmam Siqueira (2001), são atos que enaltecem positivamente o convívio, proporcionando integridade para os membros da organização. Quando o construto é operacionalizado, as atitudes consideradas comportamentos pró-sociais engrandecem o sistema organizacional, haja vista, que englobam os elementos cooperação.

Esses efeitos vão ao encontro de Suryani, Gama e Parwita (2019), ao dizer que comportamentos de dedicação com o trabalho e com os colegas promovem atos cooperativos que vão além das expectativas. Portanto, ao analisar esses resultados, percebe-se que a prioridade dos Comportamentos de Cidadania Organizacional é relacionada aos aspectos interpessoais e para a ação grupal no contexto da cooperativa estudada. Prevalece, nessa realidade, o compartilhamento dos conhecimentos para com os colegas de trabalho.

A dimensão “Ajuda” e “Apoio aos colegas”, que obtiveram maiores médias de concordância entre os respondentes, pode ser analisada como uma forma indireta de os indivíduos contribuírem com a organização. As pessoas ajudam os demais indivíduos à razão que veem essas outras pessoas como um laço que pertence a sua categorização.

Referente às variáveis de menores médias, essas condizem a todas as variáveis que permaneceram no fator da Participação Social que são: (6) “*Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho (por exemplo, aniversários, casamentos).*” Com média de 3,46); (7) “*Participa de atividades sociais informais com os colegas de trabalho durante a jornada de trabalho*” também com média de 3,46 e (5) “*Conhece seus colegas de trabalho na esfera pessoal*” com 3,58. Nas variáveis 6 e 7 o Desvio Padrão deu acima de 1, indicando que houve divergências entre os respondentes. Essa dispersão nas respostas pode ser decorrente de alguns terem amizades maiores com certos colegas, compartilhando seus momentos pessoais, o que naturalmente não ocorre com todos nos ambientes de trabalho.

Para Dekas et al. (2013), essa dimensão surge em decorrência do contexto social transformacional do trabalho que requer profissionais com postura proativa e participativa no âmbito social. De acordo com os resultados, para os colaboradores investigados, a participação em projetos especiais não é tida como uma prioridade, já que essas atividades não fazem parte dos afazeres de trabalho e necessitam de certa dedicação, posto que são tarefas realizadas em horas extras a sua carga de trabalho. Além disso, a maior parte dos questionados trabalha com uma alta carga horária semanal, então a participação voluntária em outras atividades se torna menos essencial em decorrência da não necessidade de mais horas de envolvimento.

Além disso, uma possível explicação para baixas médias referentes à dimensão “Participação Social” refere-se às recomendações de saúde pública e das medidas governamentais durante a pandemia da doença coronavírus (COVID-19), que impuseram

diversas restrições à vida diária, que inclui o distanciamento social, isolamento e confinamento como forma de mitigar a disseminação da doença. Diante desse cenário, fica impossibilitada a realização de eventos como festas, aniversários, casamentos, variáveis essas que compõem a dimensão Participação Social e, como a pesquisa aconteceu nesse contexto pandêmico, essa pode ser uma razão para as médias menores.

Por conseguinte, no que se refere aos seis fatores (Apoio aos colegas, Virtude Cívica, Voz, Sustentabilidade do empregado, Participação Social e Ajuda) percebe-se que as maiores médias foram a dos fatores: Apoio aos colegas (4,26) e Sustentabilidade do Empregado (4,21). Para os trabalhadores da cooperativa investigada, participar de atividades para manter ou melhorar a própria saúde e bem-estar ou para apoiar os esforços dos outros para manter sua saúde e bem-estar, relacionado à Sustentabilidade dos colaboradores, apresentou relevância no CCO neste contexto.

Tais resultados positivos em relação à presença de CCO, especialmente aos de ajuda aos colegas, podem ser explicados pelas vertentes do contexto analisado, pois se trata de uma cooperativa, e o significado de cooperar consiste em unir-se com as outras pessoas para enfrentar as possíveis dificuldades, remodelando-as em oportunidades para o bem-estar econômico e também social (SILVA; SILVA, 2021). Assim, o cooperativismo constitui-se de movimentos intencionais como forma de libertação de um sistema que tem como base o individualismo, através da cooperação entre os colegas. Dessa forma, a ótica de uma cooperativa é configurada pela efetivação da ação coletiva que visa atender aos objetivos grupais dos membros de uma cooperativa (SILVA; SILVA, 2021).

Essas constatações ganham respaldo também pelo sexto princípio do cooperativismo que constitui o cooperativismo como um trabalho em conjunto. Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Seja unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum (OCB, 2019).

Destaca-se que os resultados oriundos desta parte da pesquisa potencializam principalmente a cooperação com os colegas de trabalho, uma vez que foram as questões que obtiveram maiores médias. Esses achados ratificam algumas noções estabelecidas ainda por Katz e Kahn (1974), ao sinalizarem que os CCO têm uma predisposição a incluir ações que vislumbrem o patrimônio da organização, ajudando os colegas de trabalho.

Tais resultados vão ao encontro também do estudo de Betancourt e Vargas (2019), em que buscaram analisar a percepção de gestores e colaboradores sobre os Comportamentos de

Cidadania Organizacional predominantes em uma cooperativa de crédito. Na visão dos gestores, a cooperação com os colegas de trabalho se dá mediante a relação que se tem com a pessoa envolvida. Já na visão dos colaboradores, eles sentem-se confortáveis, pois estão em um ambiente colaborativo, em que os princípios de coesão se fortalecem mediante os relacionamentos de confiança com os colegas de trabalho.

Resultados semelhantes foram encontrados na pesquisa de Oliveira (2018), em que a cooperação com os colegas obteve maior média. Coleman e Borman (2000) revelam que esse comportamento demonstra que os colaboradores prospectam realçar atitudes de dedicação com os colegas, bem como, com o trabalho, o que repercute em ações de cooperação que vão além das expectativas descritas formalmente na função de cada colaborador.

Desse modo, as atitudes voluntárias e manifestados de maneira natural provocam nos colaboradores o desejo de auxiliar com o grupo e a organização. Salienta-se que esses comportamentos são prestigiados, pois a competitividade que molda as organizações em virtude das mudanças estruturais, demanda profissionais que tenham iniciativa e não se prendam aos comportamentos prescritos formalmente. Atitudes de preocupação com os colegas e com a organização são matrizes que auxiliam na resolução de problemas do âmbito laboral (ORGAN 1997; ANDRADE, 2017).

Destaca-se que impulsionar Comportamentos de Cidadania Organizacional é importante, uma vez que organizações que ainda trabalham com sistemas mais antigos tendem a estar em desvantagem em relação àquelas que já aderiram a um sistema mais inovativo e colaborador. Por essa razão, organizações que trabalham apenas com regimentos formaistem a ser mais instáveis e podem tornar-se mais frágeis (KATZ; KAHN, 1978).

Ao se tratar do desvio padrão, percebe-se que as dimensões: Apoio aos colegas, Sustentabilidade do empregado, Ajuda, Virtude Cívica e Voz apresentaram desvio padrão inferior a 1, o que indica baixa dissonância entre os respondentes questionados, ou seja, grande parte dos colaboradores ponderam notas semelhantes quanto às questões desses tópicos. Em contrapartida, a dimensão Participação Social, além de possuir as menores médias, possuem duas variáveis (6 e 7) com desvio padrão superior a 1, que são “*Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho (por exemplo, aniversários, casamentos)*” e “*Participa de atividades sociais informais com os colegas de trabalho durante a jornada de trabalho*” o que evidencia divergência entre as respostas dos colaboradores, ou seja, foram as variáveis em que os respondentes mais destoaram sobre sua percepção. Essas questões podem ser explicadas à medida que alguns colaboradores podem ter relações interpessoais mais afloradas com alguns

colegas e outros não, impossibilitando a participação em eventos de cunho pessoal dos colegas de trabalho.

A próxima subseção analisa a percepção dos colaboradores acerca da Confiança Interpessoal. Nessa acepção, serão vistos a análise fatorial e a distribuição das médias sobre o construto.

4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE CONFIANÇA INTERPESSOAL

A Confiança Interpessoal é definido como uma condição que assoma a capacidade de aceitar a vulnerabilidade, levando em consideração as expectativas positivas das intenções das outras pessoas (MAYER, DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ROUSSEAU et al., 1998; LEE; STAJKOVIC; CHO 2011; MUETHEL; SIEBDRAT; HOEGL, 2012). Outrossim, Ding e Ng (2010) descrevem a Confiança Interpessoal como a habilidade de uma pessoa estar vinculada às ações de outra parte, tendo como princípio a existência do risco e reciprocidade.

Nesta etapa, serão apresentadas as percepções dos colaboradores no que refere à Confiança Interpessoal no ambiente organizacional. Bulloch (2013) relata que a Confiança Interpessoal no cenário individual pode ser vista como uma forma de instigar os colaboradores a se envolver em comportamentos extrapapéis como estratégia de desempenho individual e organizacional. O instrumento de Confiança Interpessoal é composto por duas dimensões: a confiança nos colegas proposto por Nyhan (2000), sendo caracterizado pelo tipo de confiança que pode estimular a profusão de atos cooperativos, e, como consequência, pode aperfeiçoar as relações de trabalho. Já a confiança no supervisor proposta por Oh e Park (2011), pode alavancar a produtividade.

Para a consecução da Análise Fatorial Exploratória (AFE), levou-se em consideração o teste de esfericidade de Bartlett, como também a medida de adequação da amostra KMO, além das comunalidades, conforme explicita Hair et al. (2009). Salieta-se que os resultados foram significativos, uma vez que apresentou significância de (0,000) e o KMO apontou significância de 0,886. No que tange às comunalidades, nenhuma variável foi excluída, posto que todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,5.

Ressalta-se que, para a Análise Fatorial Exploratória, das variáveis do modelo de Nyhan (2000) e Oh e Park (2011), foram validadas por Andrade (2017), em que foram utilizadas as oito assertivas do instrumento, e nenhuma questão foi excluída do modelo. A organização dos fatores pode ser vista de acordo com a Tabela 7.

Tabela 7- Percentual de Variância Explicada pelos fatores de Confiança Interpessoal

Fator	Total	% de Variância	% Acumulado
Fator 1 (Confiança no Superior)	4,666	58,325	58,325
Fator 2 Confiança nos colegas	1,372	17,146	75,471

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 7, o fator 1 (Confiança no supervisor) possui 58,32% de variância e os dois fatores (Confiança no supervisor e Confiança nos Colegas) explicam juntos 75,47% de toda a variância. Após a realização da Análise Fatorial Exploratória, a medida de Confiança Interpessoal se manteve padronizada, ou seja, apresentou as mesmas variáveis e construtos propostos pelos autores Oh e Park (2011) e Nyhan (2000).

Depois de identificar os fatores da Confiança Interpessoal, na Tabela 8, apresenta-se o Alfa de *Cronbach*.

Tabela 8- Alfas de *Cronbach* da Confiança Interpessoal

Fator	Quantidade de variáveis construto original	Quantidade de variáveis construto final	Alfa de Cronbach
Fator 1 (Confiança no supervisor)	4	4	0,903
Fator 2 (Confiança nos colegas)	4	4	0,873

Fonte: Dados da pesquisa.

Contatou-se que os fatores referentes à CI na dimensão de Confiança no Supervisor, apresentou Alfa de *Cronbach* de 0,903, o que, de acordo Hair et al. (2005), é uma consistência muito boa. A dimensão Confiança nos Colegas, apresentou valor superior a 0,873, o que, segundo Hair et al. (2005), é uma consistência boa. Em vista disso, considera-se que os dados apresentados possuem confiabilidades satisfatórias.

Além disso, tais resultados sugerem que a confiança no supervisor exerce maior impacto para o contexto estudado da cooperativa do que a confiança nos colegas. A confiança no supervisor tem relação com a confiança cognitiva caracterizada pela competência e profissionalismo de uma pessoa, ao desempenhar suas funções com coeficiente de 0,903 (LEWICKI; BUNKER, 1996; HARVEY; REICHE; MOELLER, 2011).

Na Tabela 9, explana-se a carga fatorial condizente aos fatores 1 e 2 da Confiança Interpessoal.

Tabela 9- Cargas fatoriais das duas dimensões de Confiança Interpessoal, obtidas com rotação varimax e fatores originais correspondentes

Fator 1- Confiança no supervisor ($\alpha = 0,903$)			
Variáveis	Descrição	Fator original CCO	Carga Fatorial
6	Quando meu superior me fala algo, eu posso confiar no que diz	Confiança no supervisor	0,862
7	Meu superior irá me apoiar quando eu precisar	Confiança no supervisor	0,851
5	Tenho confiança de que meu supervisor é tecnicamente competente..	Confiança no supervisor	0,847
8	Eu sinto que posso dizer ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.	Confiança no supervisor	0,820
Fator 2- Confiança nos colegas ($\alpha = 0,873$)			
Variáveis	Descrição	Fator original CCO	Carga Fatorial
4	Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando	Confiança nos colegas	0,829
1	Posso confiar que a maioria dos meus colegas de trabalho faz o que diz que irá fazer.	Confiança nos colegas	0,827
2	Se eu enfrentar dificuldades no trabalho sei que meus colegas irão tentar me ajudar.	Confiança nos colegas	0,812
3	Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me dar uma mão se eu precisar	Confiança nos colegas	0,790

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

No que se refere à medida de Confiança Interpessoal, no fator 1, intitulado como “Confiança no supervisor”, foram agrupadas todas as variáveis relacionadas à dimensão original, proposta por Nyhan (2000), traduzindo a percepção de confiança do colaborador sobre seu supervisor. De igual modo, o fator 2, designado como “Confiança nos Colegas”, conservou todas as variáveis propostas por Oh e Park (2011), as quais sinalizam a percepção de confiança dos colaboradores em seus colegas de trabalho.

A partir dos dados elucidados, constata-se que o modelo original de Oh e Park (2011) e Nyhan (2000), validados por Andrade (2017), para o contexto brasileiro no setor educacional, também se manteve diante da validação com trabalhadores da cooperativa analisada. Além disso, nos estudos de Andrade (2017) e Costa (2019), não houve alterações nos fatores,

evidenciando que os construtos estão se comportando de maneira semelhante em diferentes realidades.

Tabela 10- Média e desvio-padrão dos fatores de Confiança Interpessoal

Fator	Variável	Média	Desvio Padrão
Confiança no supervisor	5.Tenho confiança de que meu supervisor é tecnicamente competente.	4,08	0,928
	6.Quando meu superior me fala algo, eu posso confiar no que diz	4,07	0,909
	7.Meu superior irá me apoiar quando eu precisar	3,95	0,915
	8.Eu sinto que posso dizer ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.	3,91	1,002
	Média Geral	4,00	0,94
Confiança nos colegas	3.Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me dar uma mão se eu precisar	3,83	0,986
	2.Se eu enfrentar dificuldades no trabalho sei que meus colegas irão tentar me ajudar.	3,78	0,971
	4.Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando	3,64	0,953
	1.Posso confiar que a maioria dos meus colegas de trabalho faz o que diz que irá fazer.	3,34	1,080
	Média Geral	3,65	1,00

Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante às médias do instrumento de CI, nota-se, a partir da Tabela 10, que a variável (5) “*Tenho confiança de que meu supervisor é tecnicamente competente* (4,08) e a variável (6) “*Quando meu superior me fala algo, eu posso confiar no que diz*” (4,07) foram as variáveis com maiores médias, ambas pertencentes ao fator 1 (Confiança no Supervisor). Esse cenário permite dizer que, na visão desses colaboradores, um setor que possui supervisores competentes, que exercem poder de liderança com seus subordinados, ativa a confiança das pessoas, sobre o que eles estão sendo orientados.

Cabe comentar que a variável 8 *Eu sinto que posso dizer ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho*), com Média 3,91 e DP 1,002, e a variável 1 “*Posso confiar que a maioria dos meus colegas de trabalho faz o que diz que irá fazer*” com média 3,34 e desvio padrão 1,080, possuem boas médias, porém assim como alguns concordaram com a afirmação, nem todos indicaram ter a mesma percepção. Tal situação é normal dentro das organizações, considerando que os colaboradores se relacionam com os superiores de diferentes maneiras.

Sabe-se que a Confiança Interpessoal é essencial para as relações interpessoais dentro do cenário laboral, uma vez que auxilia na resolução das dificuldade existentes que extrapolam o controle (LUHMANN, 2000). Os autores Fischer e Novelli (2008) complementam que apesar

de Confiança Interpessoal, tal importância não extingue possíveis problemas, contudo são facilitares de um ambiente mais harmonioso entre os participantes de uma equipe.

Outros estudo como os de Fischer e Mazzon (2006) relatam que uma relação positiva entre a Confiança Interpessoal como catalizador da melhora do clima e satisfação organizacional (BRASHEAR; WHITE CHELARIU, 2003), performance da empresa (KRAMER, 1999) e vantagem competitiva (BARNEY; HANSEN, 1994; MAYER; DAVIS, 1999). Estudos recentes como o de Lei, Nguyen e Le (2019) revela que a Confiança Interpessoal influencia na partilha do conhecimento e ajuda em aspectos de inovação da empresa.

A partir dos dados elucidados, percebe-se que, na cooperativa estudada, a confiança vertical obteve maiores níveis de concordância, ao mostrarem a relação de confiança entre o subordinado e seu supervisor. Ademais, os questionados podem ter vinculado suas respostas à confiança baseada no papel, posto que ela tem sua fundamentação em posições e papéis específicos de um indivíduo e não na origem de confiança relacionadas a esse (HARVEY; REICHE; MOELLER 2011).

Condizente às menores médias, essas se encontram nas questões referentes ao fator 2 (Confiança nos colegas): “*Posso confiar que a maioria dos meus colegas de trabalho faz o que diz que irá fazer*”, com 3,34, e “*Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando*”, com média de 3,64. Acerca do desvio padrão, observa-se que a variável 1 apresentou valor de 1,080 o que significa alternância nas respostas dos questionados.

Essa situação pode ser explicada à medida que a confiança nos colegas é pautada nas emoções que acontecem em virtude de experiências pessoais. Portanto, a confiança nos colegas pode ser exaltada com base na disseminação das ligações interpessoais, sobre o que já se sabe sobre os colegas de trabalho. Por ter a característica de um vínculo mais subjetivo, pode tornar a relação menos transparente (JOHNSON; GRAYSON, 2005). Essa confiança é alimentada por meio das relações de frequência com o passar do tempo ROUSSEAU et al., 1998; HARVEY; REICHE; MOELLER, 2011).

O estudo de Freire (2014) evidencia que a Confiança Interpessoal quando sobreposta à estímulos pode impulsionar tarefas de magnitude coletiva para proporcionar o engajamento como forma de promover o bem-estar do grupo. Andrade, Fischer e Stefano (2015) explicam que relações que são fundamentadas na confiança reduzem as atividades de controle e auxiliam nos relacionamentos mais estáveis. Essa constatação é comprovada no estudo de Oh e Park (2011), em que a Confiança Interpessoal ameniza pontos de insegurança e instrui comportamentos de ordem voluntária e comprometimento do trabalho.

Esses resultados de bons níveis de confiança entre os colaboradores podem estar associados ao ambiente estudado que é uma cooperativa. Putnam (2000) relata que cooperativas são eficientes para aumentar a confiança social. Para o autor, esse tipo de rede contribui para o reforço da confiança, uma vez que aumenta a colaboração entre os indivíduos, facilita a comunicação e serve de apoio para cooperações futuras.

Por conseguinte, ao ampliar os elos sociais que compõem a comunidade cooperativa, esse engajamento aumenta a Confiança Interpessoal, o que proporciona o sentido de coletividade. Putnam (2000) revela que “quanto mais densas forem essas redes em uma comunidade, maior a probabilidade de que seus cidadãos possam cooperar para benefícios mútuos”.

Silva et al. (2004) evidenciam que as relações mais usuais de cooperação se estabelecem primordialmente em organizações cooperativas do que com empresas, posto que, as relações feitas com empresas não cooperativas, são substancialmente de natureza comercial. No estudo, constatou-se a importância das redes de relacionamento interpessoal para a concretização das ações de cooperação, ao oportunizar credibilidade, segurança e confiabilidade. Além disso, a partir do crescimento das relações de confiança, os colaboradores são estimulados a ter um papel catalizador ao estimular colegas para que haja ações integrativas e colaborativas (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

A seguir apresenta-se os resultados referentes a percepção dos colaboradores acerca da Justiça Organizacional. Nesse sentido, serão discutidos a análise fatorial e as médias do construto.

4.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A Justiça Organizacional é proveniente das trocas sociais no ambiente laboral, aderindo-se a forma de percepção dos indivíduos. Dessa forma, o colaborador identifica um determinado comportamento como justo ou não justo, ao equacionar a razão entre as suas expectativas e o que ele percebe ao seu redor. Essa questão da Justiça dá a ele um caráter mais subjetivo, à razão que suas conclusões são feitas a partir de suas perspectivas ao ambiente organizacional (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Assim, a Justiça Organizacional fundamenta-se no tratamento igualitário dados a todos os integrantes de uma organização. Os colaboradores que têm a percepção de que foram tratados de maneira íntegra, tendem a demonstrar comportamentos proativos para com a empresa (ZARIFE, 2016; LARA, 2019). No entanto, quando os colaboradores têm a percepção de

situações que consideram injustas, o ambiente organizacional está suscetível a fragilidades, que impactam o desempenho organizacional (UNTERHITZENBERGER; BRYDE, 2019).

Com o objetivo de avaliar a percepção dos colaboradores da cooperativa estudada acerca da Justiça Organizacional, primeiramente realizou-se uma análise fatorial exploratória das variáveis que constituem a Escala de Justiça Organizacional (EPJO). Ademais, efetuou-se uma análise de confiabilidade do instrumento, através do Alfa de *Cronbach*, para que se pudesse fazer as análises descritivas das variáveis e dos fatores encontrados.

Referente à análise fatorial das variáveis do instrumento de EPJO, conforme o modelo de Mendonça et al. (2003), foram utilizadas 20 questões do questionário. Essa análise foi feita como forma de descobrir eventuais vinculações entre as variáveis como forma de reunir em denominadores comuns, de acordo com o direcionamento de Hair et al. (2009). No que tange ao método de rotação, realizou-se o método de Varimax, que, segundo Hair et al. (2009), é utilizado para se conseguir uma estrutura fatorial simplificada.

A fim de confirmar a adequação do conjunto de dados, realizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que precisa ser maior ou igual a 0,6, para que a correlação entre cada par de variável seja explicada pelas demais variáveis do estudo. Ademais, foi utilizado o método estatístico da significância geral de todas as correlações feitas, denominado como Teste de esfericidade de Bartlett, segundo Hair et al. (2009). Assim, os resultados do presente estudo demonstraram-se satisfatórios, uma vez que o KMO apresentou coeficiente de 0,912, e o teste de Bartlett apresentou resultado significativo, com sig 0,000. Tais dados evidenciam que há adequação dos conjuntos de dados para utilização de análise fatorial.

Posteriormente, analisou-se as comunalidades, que, para Hair et al. (2009), são a quantia total da variância que uma variável original compartilha com outras variáveis que foram inseridas na análise. Segundo os autores, o valor de cada variável precisa ser maior que 0,5. De acordo com essa análise, nenhuma variável foi excluída do instrumento. Na Tabela 11, apresenta-se o percentual de variância explicada pelos fatores da Justiça Organizacional.

Tabela 11- Percentual de Variância Explicada pelos fatores de Justiça Organizacional

Fator	Total	% de Variância	% Acumulado
Fator 1 (Justiça Interacional)	11,010	55,052	55,05
Fator 2 (Justiça Distributiva)	1,749	8,745	63,79
Fator 3 (Justiça Processual)	1,086	5,431	69,22

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise fatorial resultou em três fatores, que explicam 69,22% do modelo e o primeiro fator (Justiça Interacional) explicou 55,05% da variância. Ressalta-se que nenhum fator foi excluído da pesquisa. Para analisar a confiabilidade dos fatores, fez-se o teste de confiabilidade Alfa de *Cronbach*, que, de acordo com Malhotra (2012), pode apresentar um coeficiente entre 0 e 1, sendo que valores superiores a 0,6 refletem em confiabilidade satisfatória. Evidencia-se que nenhum fator apresentou valor abaixo de 0,6, portanto, nenhum fator foi excluído da análise.

Após identificar os fatores da Justiça Organizacional, na Tabela 12, apresenta-se o Alfa de *Cronbach*.

Tabela 12- Alfas de *Cronbach* da Justiça Organizacional

Fator	Quantidade de variáveis construto original	Quantidade de variáveis construto final	Alfa de Cronbach
Fator 1 (Justiça Interacional)	7	8	0,930
Fator 2 (Justiça Distributiva)	6	6	0,945
Fator 3 (Justiça Processual)	7	6	0,874

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados da Tabela 12, nota-se que o fator com maior confiabilidade foi o fator 2, com Alfa de *Cronbach* de 0,94, e os demais fatores apresentaram valores superiores e 0,8, o que também evidencia uma consistência interna muito boa. Desse modo, estes índices altos do alfa de *Cronbach* revelam que EPJO é válida para a amostra de respondentes pesquisada (PASQUALI, 2003).

Na Tabela 13, apresenta-se a carga fatorial das variáveis, notando-se que todas as variáveis de cada fator possuem carga fatorial maior que 0,4, o que evidencia representatividade satisfatória.

Tabela 13- Cargas Fatoriais das 4 dimensões obtidas com rotação Varimax e fatores originais correspondentes

(continua)

Fator 1- Justiça Interacional ($\alpha = 0,930$)			
Variáveis	Descrição	Fator original JO	Carga Fatorial
20	O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho	Justiça Interacional	0,827

(conclusão)

Variáveis	Descrição	Fator original JO	Carga Fatorial
19	O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.	Justiça Interacional	0,803
18	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	Justiça Interacional	0,770
17	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências delas	Justiça Interacional	0,755
16	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista	Justiça Interacional	0,686
15	O meu chefe preocupa-se com meus direitos.	Justiça Interacional	0,640
13	No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	Justiça Processual	0,608
14	Ao se relacionar com os empregados o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	Justiça Interacional	0,540
Fator 2- Justiça Distributiva ($\alpha = 0,945$)			
Variáveis	Descrição	Fator original CCO	Carga Fatorial
4	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	Justiça Distributiva	0,854
2	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	Justiça Distributiva	0,851
1	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho	Justiça Distributiva	0,842
3	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	Justiça Distributiva	0,841
6	Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	Justiça Distributiva	0,704
5	Sou recompensado, de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho	Justiça Distributiva	0,664
Fator 2- Justiça Processual ($\alpha = 0,874$)			
Variáveis	Descrição	Fator original CCO	Carga Fatorial
11	A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão	Justiça Processual	0,748
10	Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	Justiça Processual	(conclusão) 0,718
7	A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas	Justiça Processual	0,646
12	Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	Justiça Processual	0,606
8	A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	Justiça Processual	0,596
9	A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	Justiça Processual	0,593

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos dados auferidos na Tabela 13, no fator 1, predominaram as questões do fator original Justiça Interacional. A justiça interacional compreende o tratamento interpessoal ou ainda o grau de equidade que os colaboradores percebem na organização (AL-ZU'BI, 2010). Beuren et al. (2017) ratificam que a justiça interacional trabalha com as atitudes dos gestores com os seus colaboradores, abarcando aspectos de honestidade, sensibilidade, respeito, que são evidenciados nesse relacionamento.

No estudo de Mendonça et al. (2003), o fator 1 é composto por 7 questões e, no presente trabalho, tal fator foi construído por oito variáveis, sendo sete pertencentes ao fator original justiça interacional e inclusa uma variável pertencente ao fator original justiça processual que foi: “*No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes*”. Tal inserção pode ser justificada, devido à variável tratar de interações dentro do ambiente de trabalho.

Referente ao fator 2, todos os fatores agruparam-se no mesmo fator que o modelo original de Mendonça intitulado como justiça distributiva. A justiça distributiva relaciona-se à justiça percebida pelos indivíduos mediante o que tange aos resultados obtidos pela organização (AL-ZU'BI, 2010; CARNOVALE; SELBOM; BAGBY, 2019). Tal fator, no modelo original, era integrado por seis variáveis, e, no presente estudo, todos se mantiveram.

Condizente ao Fator 3, nota-se que permaneceram todos os fatores da dimensão justiça processual, remanejando apenas um fator para a justiça interacional, conforme explicado anteriormente. Essa dimensão trata das percepções dos colaboradores acerca da justiça das normas e procedimentos que dão sustentação a um processo (REGO, 2002; PEREIRA, 2008; SILVA; ALMEIDA; CARVALHO, 2005; SIMIL, 2016; SENNA 2018).

Para demonstrar os resultados apontados na percepção de Justiça Organizacional, foi elaborada a Tabela 14, que expõe as médias e desvios-padrões das afirmações das dimensões da EPJO, na cooperativa analisada.

Tabela 14- Média e desvio-padrão dos fatores de Justiça Organizacional

(continua)

Fator	Variável	Média	Desvio Padrão
Justiça Interacional	18.O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	4,01	0,878
	20.O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho	3,76	0,966
	19.O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.	3,75	1,003
	17.O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências delas	3,65	1,007
	15.O meu chefe preocupa-se com meus direitos.	3,59	1,025

(conclusão)

	Variável	Média	Desvio Padrão
	16.Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista	3,55	0,976
	13.No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	3,54	0,991
	14.Ao se relacionar com os empregados o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	3,50	0,928
	Média Geral	3,67	0,97
Justiça Processual	9.A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	3,60	0,983
	8.A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	3,59	0,935
	12.Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	3,39	0,937
	7.A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas	3,31	0,949
	10.Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	3,24	0,999
	11.A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão	3,21	0,988
	Média Geral	3,39	0,97
Justiça Distributiva	2.Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	3,37	1,056
	3.Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	3,35	1,100
	1.Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho	3,34	1,079
	4.Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	3,32	1,099
	6.Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	3,15	1,119
	5.Sou recompensado, de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	3,04	1,120
	Média Geral	3,26	1,10

Fonte: Dados da pesquisa

Ao ponderar as variações da escala de (1) Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente, os resultados da Tabela 14 revelam que as variáveis individuais com maiores médias foram: “*O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza*”, com 4,01, e “*O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho*”, com 3,76, ambas pertencentes à dimensão justiça interacional. A Justiça Interacional contempla uma rede de atitudes que visam mostrar a sensibilidade dos supervisores para com os colaboradores no que tange a questões de dignidade e respeito (AL-ZU'BI, 2010). Ademais, essa dimensão coloca em evidência a qualidade nos relacionamentos interpessoais, ao levantar algumas questões, por exemplo, se o gestor trata com respeito todos os colaboradores e se são dadas explicações às pessoas que sofreram as decisões (REGO, 2002).

Ainda tratando-se da justiça interacional, percebe-se que as variáveis 17 “*O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências delas*” e 15 “*O meu chefe preocupa-se com meus direitos*” apresentaram desvio padrão superior a 1, o que indica divergência nas respostas dos questionados. A cooperativa analisada possui vários setores e, consequentemente, muitos supervisores, o que justifica alternância da percepção do supervisor para algumas pessoas sobre algumas questões que abarcam itens das variáveis 17 e 15. Além disso, por se tratar de percepções, algumas pessoas mesmo podendo ter o mesmo chefe, pensam de um modo e outros colaboradores acreditam que o supervisor poderia agir de maneira diferente pois é um aspecto subjetivo.

Já as variáveis com menores médias individuais foram: “*Sou recompensado, de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho*”, com 3,04, e, “*Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo*”, com 3,15, ambas pertencentes à justiça distributiva. A partir dos resultados, percebe-se que os colaboradores da cooperativa analisada, de modo geral, sentem-se pouco recompensados, de maneira justa, pelas atribuições em seu trabalho, esforços despendidos, experiência e qualidade do trabalho que apresentam. Além disso, a percepção do colaborador em ser recompensado, de forma justa pelo recebimento de um salário justo (MENDONÇA, 2003).

No entanto, salienta-se que todas as variáveis da dimensão justiça distributiva apresentaram desvio padrão superior a 1, o que indica divergências entre as respostas dos respondentes. Essa situação sugere que alguns respondentes consideram muito satisfatórias as questões desse construto, enquanto que outros encontram-se numa satisfação menor. Esse fato é natural dentro do ambiente organizacional, tendo em vista a diversidade de cargos, salários e por ser uma percepção subjetiva, a opinião varia de colaborador para colaborador.

A Justiça Distributiva constitui-se pelos resultados como salário, recompensas, promoções, distribuição dos lucros, bens, serviços (ASSMAR; FERREIRA, SOUTO, 2005; RIBEIRO; BASTOS, 2010). A teoria que baliza essa abordagem é a Teoria da Equidade, profetizando que os indivíduos avaliam a justiça, com base na proporcionalidade entre os resultados e o esforço envolto para conseguir e, quando essa equação apresenta desequilíbrio, os colaboradores têm a percepção de injustiça. (MEIRELES, 2006; SENNA, 2018).

Estudos como os de Rego (2002), Filenga e Siqueira (2006) relataram que, quando os trabalhadores consideravam que os resultados recebidos foram injustos, os colaboradores poderiam emitir atitudes negativas, o que consequentemente implica em resultados ineficazes. Em linhas gerais, os indivíduos que se encontram insatisfeitos, apresentam baixo desempenho, alto nível de absenteísmo, o que pode provocar elevados índices de *turnover*, o que,

consequentemente, reduz a propensão de comportamentos extras que não estão prescritos nos regulamentos formais da organização (REGO, 2002; ZARIFE, 2016; LARA, 2019). Pereira (2008) revela que existem duas abordagens acerca da justiça distributiva: unidimensional e multidimensional (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Tais resultados estão em consonância com o trabalho de Gomes (2013) cujo objetivo era analisar a relação entre a percepção de justiça organizacional em colaboradores do setor bancário público e privado utilizando também da escala de Mendonça et al. (2003). A dimensão justiça distributiva foi a que recebeu menor valor nos dois setores, e a dimensão justiça interacional foi a que obteve maior valor, nas instituições públicas e em privadas. A partir disso, a escala utilizada apresentou homogeneidade em três contextos diferentes: público, privado e cooperativo no presente estudo.

Por conseguinte, a partir das mais distintas situações que ocorrem na organização, os indivíduos podem reagir de acordo com a sua percepção de Justiça. Caso os colaboradores tiverem a sensação de que são tratados os recursos da organização foram distribuídos de forma igualitária, terão o pensamento de que houve justiça. Por outro lado, se os colaboradores perceberem irregularidades na forma de tratamento e no processo das distribuições dos recursos, têm a percepção de que ocorreram injustiças, o ambiente organizacional pode ser prejudicado.

Como forma de sintetizar a análise dos três construtos analisados (CCO, CI e JO), elaborou-se a Figura 12, destacando os principais achados acerca da análise fatorial.

Figura 12- Resumo sobre a análise fatorial CCO, CI e JO

Comportamento de Cidadania Organizacional	Confiança Interpessoal	Justiça Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um novo fator • Eliminação de uma variável • Análise fatorial resultou em seis fatores, que explicam 60,50% da variância • Alfa de Cronbach superiores a 0,6 <ul style="list-style-type: none"> • Fator 1, predominam as variáveis da dimensão “Ajuda” no modelo original, sendo intitulada como “Apoio aos colegas” • Fator 2 agrupou todos os itens da dimensão original “Virtude Cívica”. • Fator 3 agrupou todos os itens da dimensão original “Voz” <ul style="list-style-type: none"> • Fator 4, prevaleceram as variáveis relacionadas a Sustentabilidade dos colaboradores, carregando um item da Participação Social. • Fator 5 permaneceram 3 variáveis da “Participação Social” e uma alocada para o fator 4. • Fator 6 representado pela dimensão “Ajuda” imperaram as variáveis da dimensão original 3 variáveis foram alocadas para o Fator 1. • Fator com maior média: Apoio aos colegas. • Fator com menor média: Voz 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanência dos mesmos fatores; • Nenhuma variável foi excluída • (Confiança no supervisor e Confiança nos Colegas) explicam juntos 75,47% de toda a variância <ul style="list-style-type: none"> • Alfas superiores a 0,8. • Fator 1 agrupou todas as variáveis da confiança no supervisor • Fator 2 agrupou todas as variáveis da confiança nos colegas. • Maior média: confiança no supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • A análise fatorial resultou em três fatores, que explicam 69,22% do modelo <ul style="list-style-type: none"> • Alfas superiores a 0,8. • Fator 1 predominaram as variáveis da justiça interacional, carregando um item da justiça processual • Fator 2 permaneceram todas as variáveis da justiça distributiva. • Fator 3 permaneceram 6 variáveis da “justiça processual e uma alocada para o fator 1. <ul style="list-style-type: none"> • Maior média: justiça interacional • Menor média: justiça distributiva

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a Figura 12, identificou-se que, para o Comportamento de Cidadania Organizacional, houve a criação de um novo fator e eliminou-se uma variável. Na maioria dos fatores, as variáveis permaneceram nos mesmos fatores originais. A maior média deu-se na dimensão “apoio aos colegas” e a menor média na dimensão “voz”. Referente à Confiança Interpessoal, esse fator foi mais estável, à medida que permaneceram os mesmos fatores sem nenhuma alocação de variável para o outro fator. As maiores médias fazem parte da dimensão “confiança no supervisor”. Sobre a Justiça Organizacional, houve poucas alterações das variáveis entre as dimensões e a maior média é representada pela justiça processual.

Portanto, os Comportamentos de Cidadania Organizacional mais praticados pelos colaboradores da cooperativa analisada referem-se às atitudes de apoio aos colegas. Além disso, as maiores médias acerca da Confiança Interpessoal referem-se à confiança no supervisor. Tratando-se da justiça, os colaboradores têm a percepção de que as atitudes que visam mostrar a sensibilidade dos supervisores para com os colaboradores estão no que tange a questões de dignidade e respeito.

A próxima subseção analisa a correlação dos fatores dos construtos do Comportamento de Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional.

4.5 CORRELAÇÃO DOS FATORES DOS CONSTRUTOS DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL, JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E CORRELAÇÃO ENTRE SI

Com o objetivo de estabelecer as relações entre os fatores de cada construto ao considerar as percepções dos colaboradores da cooperativa analisada, realizou-se a correlação entre os fatores. Com isso, calculou-se o coeficiente de *Pearson* que, segundo Hair et al. (2009), medem a intensidade, e o grau de relação linear entre duas variáveis aleatórias. Tais resultados são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15- Matriz De Correlação entre Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional

Correlações	Virtude Cívica	Voz	Sustentabilidade do empregado	Participação Social	Ajuda	Confiança no Superior	Confiança nos colegas	Justiça Interacional	Justiça Distributiva	Justiça Processual
Apoio aos colegas	** 0,404	** 0,483	** 0,493	** 0,293	** 0,497	** 0,372	** 0,362	** 0,232	** 0,174	** 0,248
Virtude Cívica		** 0,593	** 0,380	** 0,309	** 0,374	** 0,457	** 0,269	** 0,330	** 0,314	** 0,342
Voz			** 0,379	** 0,335	** 0,439	** 0,425	** 0,340	** 0,325	** 0,226	** 0,272
Sustentabilidade do empregado				** 0,209	** 0,427	** 0,373	** 0,353	** 0,321	** 0,221	** 0,213
Participação Social					** 0,293	** 0,236	** 0,297	** 0,210	** 0,243	** 0,205
Ajuda						** 0,292	** 0,346	** 0,243	** 0,173	** 0,160
Confiança no superior							** 0,538	** 0,723	** 0,559	** 0,606
Confiança nos colegas								** 0,487	** 0,379	** 0,422
Justiça Interacional									** 0,655	** 0,742
Justiça distributiva										** 0,699

*Correlação é significativa ao nível de 0,01 Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: AS (Apoio aos colegas); VC (Virtude cívica); V (Voz); SE (Sustentabilidade do empregado); PS (Participação social); A (Ajuda); CS (Confiança no superior); CC (Confiança nos colegas); JI (Justiça interacional); JD (Justiça distributiva); JP (Justiça processual).

De acordo com Lopes et al. (2008), o coeficiente de Pearson possui valores positivos e negativos que vão desde +1 e -1 passando por zero. Isso significa que valores próximos a +1 demonstram pouca dispersão indicando correlação forte e positiva. Por outro lado, valores próximos de zero sinalizam alta dispersão e ausência de relação entre as variáveis e valores próximos a -1 demonstram pouca dispersão e uma correlação forte e negativa.

De acordo com a Tabela 15, a correlação de *Pearson* indica a ação de associação entre duas variáveis. Para Pestana e Gargreiro (2008), correlações entre 0,01 e 0,2 são consideradas muito baixas; de 0,2 a 0,30 são configuradas como baixas; correlações entre 0,4 e 0,69 são

rotuladas como moderadas; entre 0,7 e 0,89 são correlações altas; e entre 0,9 e 1 são categorizadas como muito altas. Analisando os dados, considera-se que os dados obtidos através da correlação foram significativos.

As análises de correlação de *Pearson* foram observadas a partir da lógica de quatro perspectivas. A primeira levou em consideração a relação dos fatores de Comportamento de Cidadania Organizacional entre si. Após, identificou-se a correlação da Confiança Interpessoal entre si, sem seguida da Justiça Organizacional entre si. Posteriormente, foram analisadas as correlações entre os fatores do Comportamento de Cidadania Organizacional em cada relação com os demais fatores (CI e JO).

Partindo disso, ao verificar os fatores que constituem o construto CCO, na cor laranja na Tabela 15, nota-se que são fatores positivos que possuem o mesmo sentido de associação. Observa-se que o maior coeficiente entre os fatores refere-se à Virtude Cívica e Voz (0,593), apresentando intensidade moderada. Com isso, considera-se que, quanto mais os colaboradores demonstrarem interesse na organização como um todo e aceitarem as responsabilidades que lhes são incumbidas, mais propensos eles estarão em apresentar sugestões referentes ao trabalho, procedimentos do trabalho, e ainda podem participar dos processos de decisão.

Com a participação ativa dos colaboradores como moderadores de sugestões, decorre-se em uma diminuição gradativa dos custos (KATZ; KAHN, 1978). Funcionários que praticam CCO levam em consideração os benefícios da organização como um todo, pois, quando eles dão uma sugestão para a empresa, esse comportamento contribui com a organização e com os indivíduos de modo geral, beneficiando a si mesmos. Evidências também corroboram que comportamentos positivos podem ser alcançados a partir de uma boa comunicação, como constatado no estudo de Kandlousi, Ali, Abdollahi, (2010), tendo em vista que, se os funcionários estiverem satisfeitos com as práticas de comunicação, conseqüentemente, a acessibilidade em falar com seus colegas melhora e, por conta disso, os índices de CCO aumentam.

Esses resultados são positivos, porque os CCO deixam as equipes com potencial para serem mais solidárias, com maior coesão, o que traz benefícios para a organização. Eles têm a capacidade de atenuar eventuais conflitos, evitando que os gestores dispensem tanto tempo para resolvê-los. Desse modo, atos voluntários e espontâneos, que sejam inovadores e cooperativos, são fatores que coadunam com maiores índices de eficácia (PODSAKOFF et al., 2014).

Ao se analisar o construto da Confiança Interpessoal, que é representado pela cor amarela na Tabela 15, os coeficientes são positivos, com intensidade moderada de 0,538, conforme os autores Pestana e Gargeiro (2008). Diante disso, para os colaboradores estudados,

quanto maior a confiança no supervisor, maior será a confiança nos colegas. Dessa forma, a necessidade de confiar é tão importante quanto a satisfação de ser igualmente confiável, do contrário, a cooperação entre as pessoas fica prejudicada (FUKUYAMA, 1996).

Observando os fatores que constituem o construto da Justiça Organizacional, simbolizada pela cor vermelha na Tabela 15, verifica-se que são fatores positivos que possuem o mesmo sentido de associação. O maior coeficiente entre os fatores refere-se à Justiça Interacional e Processual (0,742), com intensidade alta. Dessa forma, infere-se que os trabalhadores podem perceber o tratamento recebido pelas chefias como justo, se considerarem que os meios usados para a obtenção dos fins também são justos. Isso permite dizer que as pessoas compreendem passivamente resultados que até lhes sejam desvantajosos quando têm a percepção que os métodos utilizados para tal forem justos (RIBEIRO, 2006; ZARIFE, 2016).

Analisando os fatores que integram a relação existente entre CCO e CI, representado pela cor azul na Tabela 15, percebe-se que os resultados demonstram associações positivas e o maior coeficiente foi entre os fatores Voz e Confiança no Supervisor (0,425). Partindo-se disso, infere-se que quanto maior a confiança entre o supervisor e o subordinado, mais propenso está o indivíduo em assumir comportamentos de envolvimento nas atividades evidenciando sugestões para a organização.

Van Yperen, Van Den Berg e Willering (1999) corroboram, à medida que identificaram alta correlação no processo de tomada de decisão e altruísmo, ou seja, quanto mais pertencentes e responsáveis pelo processo de tomada de decisão da empresa, maior a probabilidade dos indivíduos ajudarem os colegas, favorecendo o desempenho organizacional. Para McAllister (1995), a Confiança Interpessoal está pautada nas bases cognitivas e afetivas, o que simboliza a propensão em que uma pessoa está segura e disposta a agir em relação à outra. A Confiança Interpessoal notifica que o indivíduo presume que o outro não irá agir de modo oportunista, fazendo com que a confiança permaneça por um bom tempo (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008). Posto isso, quanto maior a confiança no supervisor, maior será a frequência do auxílio voluntário a eles com aspectos relacionados a questões laborais (DEKAS et al., 2013).

A relação do CCO com confiança nos colegas e nos supervisores pode ser explorada no estudo de Singh e Srivastava (2009), ao investigar a confiança e seu impacto no Comportamento de Cidadania Organizacional. Os autores identificaram que os dois construtos estão intimamente relacionados, e que o desenvolvimento da confiança em nível interpessoal pode ser percebido como uma estratégia para impulsionar os colaboradores a se envolver em comportamentos extrapapéis, o que pode ocasionar maiores desempenhos, tanto nas esferas individuais e organizacionais. A confiança nos colegas pode estar associada à norma da

reciprocidade, como defende McAllister (1995), em que um indivíduo agirá, de certa forma, esperando que outros irão agir de forma semelhante no futuro.

No que se refere à relação entre CCO e JO, sinalizada pela cor roxa na Tabela 15, os fatores são em maior parte de intensidade baixa (entre 0,2 e 0,39). A maior correlação é a entre Virtude Cívica e Justiça Processual de 0,342. Desse modo, os colaboradores tendem a demonstrar mais interesse na organização como um todo, aceitando as responsabilidades que lhes são incumbidas quanto melhor for o tratamento sobre as normas e procedimentos que dão sustentação a um processo. Resultados empíricos demonstram que se os procedimentos utilizados forem considerados justos por todos os membros, os colaboradores ficarão mais satisfeitos e conseqüentemente, demonstraram comportamentos com viés mais colaborativo para com a organização (AL-ZU'BI, 2010; SENNA 2018).

Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) ratificam essa ideia ao revelar que na Justiça processual o impacto se dá na percepção que o indivíduo possui na organização como um todo. Dessa forma, quando um procedimento for percebido como justo pelos funcionários, os mesmos são mais propensos a demonstrarem lealdade e menos favoráveis a trair a organização (BOBOCEL; GOSSE. 2015; SIMIL, 2016).

O estudo de Yılmaz e Altınkurt (2012) buscou analisar a influência entre Justiça Organizacional, Confiança organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto turco. A análise dos dados se deu pela análise de regressão múltipla, em que se diagnosticaram efeitos positivos da Confiança Organizacional e Justiça Organizacional sobre o CCO.

Recentemente, o trabalho de Leelamanothum, Na-Nan e Ngudgratoke (2018) buscou estudar as influências da Justiça Organizacional e da Confiança Organizacional no Comportamento da Cidadania Organizacional com trabalhadores da Universidade de Tecnologia de Rajamangala. O estudo revelou que Justiça Organizacional e Confiança Organizacional possuem efeitos significativos no Comportamento de Cidadania Organizacional, o que permite concluir que há comportamentos de ajuda aos colegas e criação de solução para os problemas em situações de conflito.

Em outras palavras, constatou-se que, quando os colaboradores percebem bons cuidados de seu supervisor, a responsabilidade com o trabalho tende a aumentar. Do mesmo modo, quando as pessoas têm a percepção de justiça, eles podem desenvolver a confiança e, quando se encontrarem em situações de risco em razão da confiança adquirida em seu supervisor, terão a liberdade de partilhar as angústias, o que permite concluir que, nesse estudo, a Justiça Organizacional tem uma influência significativa sobre a Confiança Organizacional.

Por último, evidencia-se a relação entre CI e JO, simbolizada pela cor cinza na Tabela 15, com fatores que vão desde a intensidade baixa à alta. Assim sendo, a maior correlação é a que se dá pelos fatores Confiança no Supervisor e Justiça Interacional (0,723). Ratifica-se que de todas as análises essa em especial foi a mais forte, significando que quanto maior a percepção de qualidade no tratamento nas tarefas organizacionais, mais confiantes eles têm em seus supervisores. Essas dimensões estão interligadas, tendo em vista que ambas tem como foco o superior, uma vez que a justiça interacional trata sobre a importância da qualidade de uma relação que envolvia os tomadores de decisão e as pessoas receptoras dessas decisões.

Mey, Werner e Theron (2014) buscaram identificar a relação da Confiança Organizacional e da Justiça Organizacional no comportamento de Cidadania Organizacional dos colaboradores da África do Sul. Os autores ressaltam a importância da justiça e da confiança nos resultados organizacionais e identificaram que, quando há interatividade entre essas duas variáveis, melhoram o desenvolvimento de CCO. A partir disso, os autores evidenciam que os colaboradores demonstram confiança na organização, quando têm a sensação de que a empresa é justa e equitativa no que se refere à divisão das recompensas, destacando que justiça e confiança estão intimamente relacionadas.

O estudo de Onn et al. (2018) visa examinar a confiança como um mediador entre a relação da Justiça Organizacional e CCO entre os professores na Malásia. Os autores identificaram que a confiança permeia a relação entre Justiça Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional. Em outras palavras, se os professores percebem a Justiça no cenário escolar, eles confiam no supervisor e são mais predispostos a assumirem comportamentos extrapapéis, prestando amparo a outras pessoas e dedicando seu tempo para os alunos (ONN et al., 2018). Desse modo, justiça organizacional é encontrada para ser significativamente relacionada com a confiança e, como resultado, levou a Comportamentos de Cidadania Organizacional.

O estudo de Akram et al. (2018) examina o papel mediador da confiança de supervisão entre a relação de justiça de supervisão e suporte percebido pelo supervisor e o comportamento da Cidadania Organizacional e o compromisso com o supervisor em funcionários do setor de telecomunicações do Paquistão. Os resultados revelaram que a justiça supervisora (interpessoal e justiça informacional) e o suporte percebido do supervisor estão positiva e significativamente relacionados ao Comportamento da Cidadania Organizacional e ao compromisso com o supervisor, exceto pela justiça processual de supervisão. Além disso, a confiança no supervisor medeia parcialmente a relação entre justiça supervisora (justiça interpessoal e informação) e

suporte percebido pelo supervisor e Comportamento de Cidadania Organizacional e comprometimento com o supervisor.

De modo complementar, Paiva e Leite (2011) evidenciam que, a partir de vivências negativas sobre justiça, os colaboradores são propensos a agirem de modo a denegrir a convivência do ambiente laboral, o que traz diversos problemas para a empresa. Diante da situação de injustiça, o colaborador tende a confiar menos em seus colegas e a propensão de realização de atividades proativas é minimizada.

Ao verificar os resultados, é possível dizer que as correlações entre Confiança Interpessoal, Justiça Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional mostaram relação existente entre esses construtos, sendo a maioria é considerada de intensidade moderada. Esses resultados corroboram com resultados de pesquisas anteriores que falam sobre essas inter-relações.

Por fim, a última subseção trata sobre a influência da Confiança Interpessoal, Justiça Organizacional no trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, ampliando a análise conjunta dos temas.

4.6 INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO TRABALHO SOBRE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Ratifica-se que o objetivo geral do presente estudo constitui-se em analisar a influência da Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Para a consecução desse objetivo, efetuou-se a análise de regressão múltipla, consistindo em verificar as relações existentes entre a variável dependente (Comportamento de Cidadania Organizacional) com as variáveis independentes (Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional) (MALHOTRA, 2012).

Na presente pesquisa, foram denominados, primeiramente, de acordo com os achados da análise fatorial, seis modelos de regressão para o Comportamento de Cidadania Organizacional. Os modelos de CCO têm como variável dependente os fatores: Apoio aos colegas; Virtude Cívica; Voz; Sustentabilidade do empregado; Participação Social; Ajuda e Cidadania geral, formada pela média do construto.

Por outro lado, retratando as variáveis independentes, em todos os modelos, foram incluídas as duas dimensões da Confiança Interpessoal: confiança nos supervisores e confiança nos colegas. Do mesmo modo, foram inseridas as cinco dimensões da Justiça Organizacional:

interacional; distributiva e processual. Certifica-se que todos os modelos de regressão tiveram como molde os fatores encontrados a partir da análise fatorial.

O método de análise dos modelos propostos fundamentou-se na estimação *stepwise*, no qual, de acordo com Hair et al. (2009), permite que o pesquisador analise o quanto cada variável independente contribui para o modelo de regressão. Desse modo, cada variável é calculada para a inclusão, a priori do desenvolvimento da equação, com o objetivo de se deparar com o melhor modelo, isto é, com as variáveis previsoras que são incluídas ou removidas da equação de regressão uma por vez. Assim sendo, os modelos encontrados para as variáveis dependentes relacionadas ao CCO são evidenciados na Tabela 16.

Tabela 16- Coeficiente beta, significância e coeficiente de determinação ajustado (R^2) para os modelos de regressões

Variável Dependente	Constante		Confiança nos supervisores		Confiança nos colegas		Justiça interacional		Justiça Distributiva		Justiça Processual		R^2
	Valor	Sig	Valor	Sig	Valor	Sig	Valor	Sig	Valor	Sig	Valor	Sig	
Apoio aos colegas	3,077	0,000	0,250	0,000	0,228	0,000							0,170
Virtude Cívica	2,531	0,000	0,457	0,000									0,206
Voz	2,432	0,000	0,341	0,000	0,157	0,008							0,193
Sustentabilidade do empregado	3,010	0,000	0,258	0,000	0,214	0,000							0,167
Participação Social	2,303	0,000			0,239	0,000			0,153	0,008			0,103
Ajuda	2,911	0,000	0,149	0,016	0,266	0,000							0,130
Geral CCO	2,703	0,000	0,363	0,000	0,269	0,000							0,305

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 16, os resultados apresentaram cinco fatores como antecedentes do CCO que são: Confiança nos Supervisores, Confiança nos Colegas, Justiça Interacional, Justiça Distributiva e Justiça Processual.

Desse modo, para a variável dependente “Apoio aos colegas”, as variáveis independentes influenciadoras foram: Confiança nos Supervisores e Confiança nos Colegas. Ao analisar o coeficiente beta (coef) que, segundo Hair et al. (2009), reflete a influência e a direção de cada variável independente sobre a variável dependente, demonstraram que a

influência é positiva. Ressalta-se que esse modelo explica 17% ($R^2 = 0,17$; $p < 0,00$) da variância de apoio aos colegas. Tal resultado permite constatar que, quanto mais o indivíduo constitui relações de confiança tanto entre os colegas e entre o supervisor, mais propenso ele é em potencializar comportamentos de apoio aos colegas. Assim, a CI entre colegas de trabalho pode impulsionar na cooperação e auxiliar as relações humanas dentro do cenário organizacional (NYHAN, 2000).

No que concerne à variável dependente Virtude Cívica, percebe-se que houve apenas uma variável independente que exerce influência, que foi a Confiança no Supervisor. Evidencia-se que esse modelo explica 20% ($R^2 = 0,206$; $p < 0,0$). A partir disso, pondera-se que, quanto mais o colaborador confia no supervisor, mais ele entende que pertence à organização. Assim, quanto mais o colaborador ter a percepção de que a organização lhe oferta os meios necessários para que ele faça as suas tarefas, maior a confiança no supervisor. Essa constatação é refletida em atitudes de iniciativa por parte do indivíduo, pois percebe suas responsabilidades como participante da organização.

Acerca da variável dependente Voz, percebe-se que as variáveis influenciadoras foram: Confiança no Supervisor e Confiança nos Colegas. Com isso, quanto maior a percepção dos colaboradores na existência de confiança, tanto nos colegas como no supervisor, maiores são as chances de o colaborador querer contribuir com sugestões para a empresa.

Para o modelo apresentado, percebe-se que, para a variável dependente Sustentabilidade do Empregado, as variáveis independentes influenciadoras foram: Confiança no Supervisor ($\beta = 0,258$, sig < 0,000) e Confiança nos Colegas ($\beta = 0,214$, sig < 0,000). Assim, os colaboradores participam de atividades de saúde e bem-estar quando eles sentem confiança nos colegas de trabalho.

Sobre a variável dependente Participação Social, percebe-se um comportamento diferente de influência, comparando as demais variáveis, posto que, somente nessa houve uma relação de influência da justiça além da confiança nos colegas, especificadamente da Justiça Distributiva ($\beta = 0,239$, sig < 0,000). De acordo com a Justiça distributiva os colaboradores entendem como justos quando a razão da distribuição dos recursos e das recompensas forem proporcionais o que está postulado na Teoria da equidade de Adams (ZARIFE, 2016). Quando os colaboradores têm a percepção de que a distribuição dos recursos foi feita de forma igualitária, tendem a corresponder por meio de atitudes positivas, participando de atividades que não estão diretamente relacionadas com as tarefas centrais do trabalho. (MENDONÇA, 2003).

Referente à variável dependente Ajuda, as variáveis independentes influenciadoras foram Confiança no Supervisor ($\beta = 0,149$, sig < 0,016) e Confiança nos Colegas ($\beta = 0,266$, sig < 0,000). Desse modo, infere-se que quanto mais o indivíduo tem a percepção de confiança tanto no supervisor, quanto nos colegas, mais disposto ele é em oferecer comportamentos de ajuda. A Confiança poder ser entendida como uma variável preponderante para o desenvolvimento das organizações, dando aparato para atitudes com viés de colaboração (RENNÓ, 2011). Blau (1964) já evidenciava que colaborar com o outro tem haver com uma troca que tem o sentido de ajuda dos indivíduos no ambiente laboral. Essa troca pode ser de ordem econômica, social ou socioemocional o que acaba impulsionando ainda mais uns aos outros. Ferrin e Dirks (2002) em seu estudo identificaram que quanto maior a confiança, mais atos voluntários são evidenciados o, que conseqüentemente, impulsiona o surgimento de comportamentos cooperativos.

Relações que são fundamentadas na confiança tendem a serem mais estáveis e diminuem a necessidade de controle o que pode provocar comportamentos de cooperação (ANDRADE, FISCHER, STEFANO, 2015). Além disso, Mayer, Davis e Schoorman, (1995) já haviam relatado que trabalhar de forma conjunta sugere reciprocidade e as pessoas de certa forma, ficam dependentes dos outros para alcançarem suas metas organizacionais, já que grande parte dos trabalhos é realizada de forma conjunta.

No que concerne à variável geral CCO, percebe-se que ela possui como variáveis influenciadoras a Confiança no Supervisor Colegas ($\beta = 0,363$, sig < 0,000) e a Confiança nos Colegas ($\beta = 0,269$, sig < 0,000), evidenciando que o construto de CI exerce influência direta no CCO. Costa (2019) ressalta que o trabalho faz com que o indivíduo se torne um cidadão organizacional, tendo a cooperação como um componente essencial, fazendo com que as pessoas colaborem com as outras e também com a organização como um todo. Barnard ainda em 1938 já relatava que a dedicação dos funcionários com a cooperação é essencial para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa.

Desse modo, com o advento da confiança, algumas implicações são resultantes desse processo, como a diminuição da sensação de complexidade no trabalho, à razão que se o indivíduo confia no grupo ele tem mais predisposição a conseguir realizar um compromisso, que sozinho seria mais difícil (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998). Prospecta-se por esse meio neutralizar a noção de vulnerabilidade do homem nas relações pessoais, ao instigar comportamentos colaborativos (FISCHER; NOVELLI, 2008).

Pelos dados, constata-se que a confiança explica, em grande parte, os Comportamentos de Cidadania Organizacional desenvolvidos pelos colaboradores da cooperativa analisada.

Dessa forma, é a confiança nos colegas e supervisores que induz as pessoas a responderem positivamente, praticando Comportamentos de Cidadania Organizacional (REGO, 2002). Tais constatações ganham respaldo pela teoria, à medida que a confiança desempenha papel importante na troca social entre os membros de uma organização. Organ (1990) observou que os funcionários são mais propensos a retribuir o tratamento positivo que receberam de outros ao se envolverem em Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Da mesma forma, se comporta a confiança no supervisor, tendo em vista que os colaboradores que confiam em seus supervisores têm maior probabilidade de participar do CCO. Salienta-se que os supervisores possuem um vínculo formal entre a organização e os subordinados. Desse modo, quando os subordinados confiam no supervisor, eles consideram-se responsáveis objetivos e políticas da organização. Como consequência, eles generalizam essa confiança para o todo organização e, portanto, manifestam comportamentos, que ajudam na melhorando a imagem e o desempenho organizacional. Tal cenário também foi encontrado no estudo de Erturk (2006), em que evidências dos resultados empíricos mostraram que a confiança no supervisor tem um efeito dominante em Comportamentos de Cidadania Organizacional que são voltadas para o indivíduo.

A confiança é um dos elementos fundamentais para o estabelecimento de relações entre os funcionários, tendo em vista que, quando os colaboradores confiam em seus gerentes, colegas de trabalho e na própria organização, desenvolvem um ambiente fértil para o estabelecimento da cooperação (SILVA; PAIVA; SILVA, 2019). Nesse sentido, quanto maior for a relação de integração de um indivíduo com os colegas, maiores serão as chances de alcance de objetivos pessoais e organizacionais, visto que a expressão do CCO se torna mais acentuada. A reciprocidade é pautada nas expectativas de que outros cumprirão suas obrigações no futuro.

Destaca-se que as relações de confiança são permeadas por diversos desafios, apoiadas principalmente na dúvida de que se deve confiar ou não no outro. Contudo, apesar das barreiras, elas são primordiais, posto que, altos índices de confiança estimulam a competitividade da empresa (NOVELLI, 2004). Nessa acepção, a confiança em nível interpessoal é compreendida como um fator fundamental para a expressão de comportamentos extras, em prol do ambiente de trabalho.

A única relação em que a confiança nos colegas não apresentou relação com os Comportamentos de Cidadania Organizacional foi com a dimensão virtude cívica. Assim, a virtude cívica pode refletir mais comportamento dentro do papel do que comportamentos extras (MOORMAN; BLAKELY, 1995). Desse modo, participar de reuniões pode ser caracterizado

de forma justificada como comportamentos no papel, ou seja, esse comportamento não será reforçado, mesmo existindo confiança nos colegas.

Tratando-se especificamente do construto da justiça, esse resultado desperta um alerta em relação à teoria, à medida que apresentou pouca influência com os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Isso porque, para a realidade estudada, a forma como os empregados percebem a avaliação de desempenho, como a cooperativa gerencia os salários e a forma como os gestores tomam decisões e interagem com os indivíduos afetados não influencia no surgimento de CCO. No campo teórico, Organ (1997) relatou que os subordinados podem ultrapassar seus papéis formalmente prescritos, por causa do desejo de retribuir o tratamento justo recebido dos supervisores, porém, tal panorama não foi constatado de forma enfática na realidade estudada, uma vez que somente uma dimensão independente justiça distributiva é impactada pela variável dependente Participação Social.

De acordo com a Tabela 16, é possível verificar o coeficiente R^2 Ajustado (Coeficiente de Determinação), que evidencia quanto cada variável dependente pode ser explicada pela variável independente. Pestana e Gageiro (2008) relatam que esse coeficiente, quando multiplicado por 100, revela a percentagem de variação de uma variável que é determinada pela outra. Na presente pesquisa, o modelo geral de CCO apresentou 30% explicado pelas variáveis confiança no supervisor e colegas, a Virtude Cívica apresentou 20,6% explicada pela variável independente Confiança no Supervisor. O modelo Voz, com 19,3% de variância, foi explicado também pela Confiança no Supervisor, além da Confiança nos Colegas. O modelo Apoio aos colegas com 17% foi explicado pela Confiança no Supervisor e Confiança nos Colegas. O modelo Ajuda, cuja variância foi de 13%, foi explicado do mesmo modo, isto é, pelas variáveis Confiança no Supervisor e Confiança nos Colegas.

Pelos dados auferidos, nota-se que a Confiança no Supervisor e a Confiança nos Colegas exercem relações de influência em todos os modelos, o que ratifica os resultados de Andrade (2017) e Costa (2019), em que o CI influencia positivamente o CCO. De modo geral, os resultados obtidos para os modelos de regressão remetem ao entendimento de que a Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional influenciam positivamente os CCO.

Portanto, os resultados mostram que a forma como os colaboradores desempenham CCO está mais associada a confiança nos colegas e supervisores do que propriamente como a organização distribui salários e lucros, qualidade de tratamento e a forma como os processos são executados.

Por último, testaram-se os pressupostos dos modelos estimados, cujos resultados alcançados estão contemplados na Tabela 17.

Tabela 17- Pressupostos do modelo de regressão

Variável Dependente	Durbin Watson	KS	Pesaran (Sig)	Tol	FIV
Apoio aos colegas	1,946	0,36	0,453	0,711	1,406
Virtude Cívica	1,887	0,000	0,080	1,000	1,000
Voz	2,021	0,02	0,062	0,711	1,406
Sustentabilidade do empregado	1,909	0,05	0,019	0,711	1,406
Participação Social	1,624	0,000	0,207	0,856	1,168
Ajuda	1,877	0,000	0,242	0,711	1,406
Geral CCO	1,907	0,200	0,150	0,711	1,406

Fonte: Dados da pesquisa.

Primeiramente, realizou-se o teste de Durbin Watson, com objetivo de identificar a presença de autocorrelação, ou seja, dependência, em resíduos (erros) de uma análise de regressão (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Para Gujarati (2006), os valores devem se encontrar na faixa de 1,63 a 2,37 para serem tidos de um nível de 1% de significância. Considera-se que a Estatística DW apresentada caracteriza ausência de autocorrelação serial, atendendo ao pressuposto da regressão. Assim, o resultado encontrado corrobora com a regra amplamente adotada de que valores de Estatística próximos a 2 atendem ao pressuposto.

Posteriormente, foi realizado o teste estatístico Kolmogov Smirnov (KS), que tem por finalidade confrontar uma amostra com uma distribuição de probabilidade de referência e /ou ainda contrapor uma amostra com a outra. Em conformidade com Hair et al. (2009), espera-se que os resíduos não apresentem desvios representativos, o que denota normalidade da amostra. A partir disso, na Tabela 17, verifica-se que, com exceção do modelo Sustentabilidade do Empregado, todos os valores de significância são inferiores a 0,05, indicando que os erros não apresentam distribuição normal.

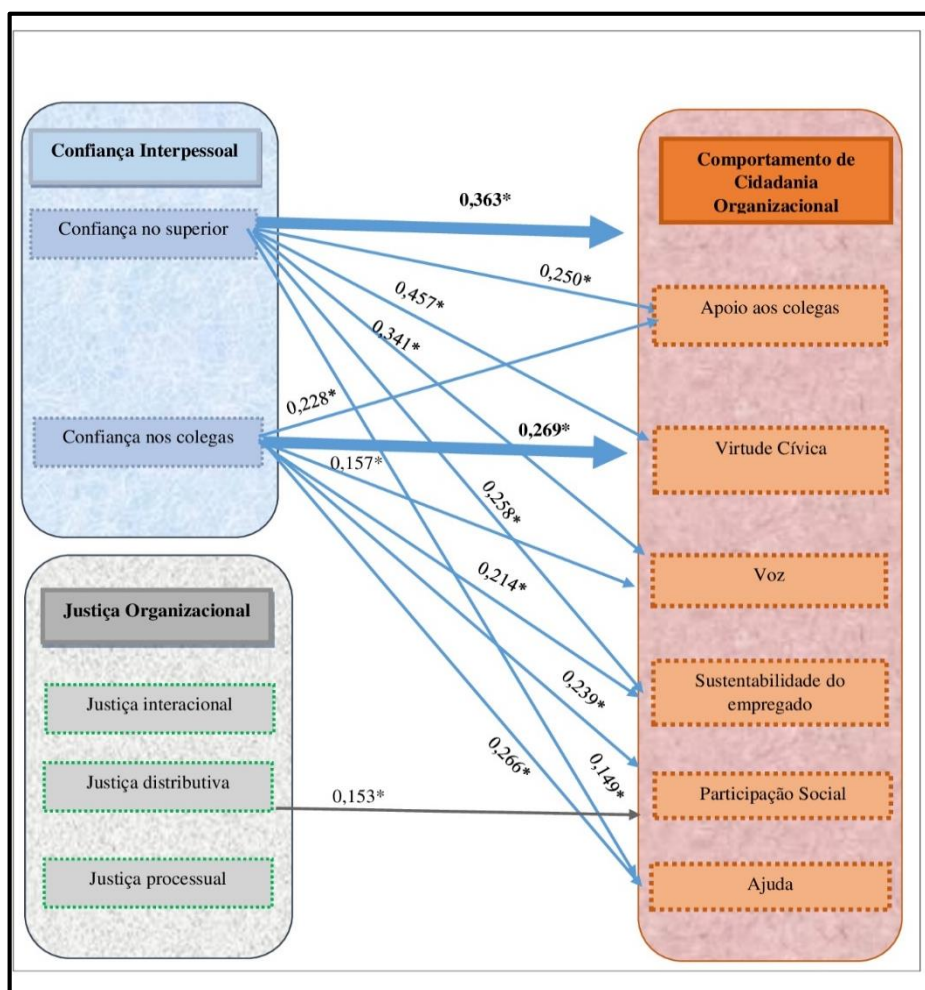
Correspondente à análise de homocedasticidade, isto é, a variância constante de erros experimentais para observações distintas, realizou-se o teste de Pesaran. De forma simplificada, pode-se dizer que é uma regressão simples com o quadrado dos resíduos padronizados como variável dependente e o quadrado dos valores estimados padronizados como variável independente. De um modo geral, a maioria dos modelos atendeu às exigências de homocedasticidade, com ressalva ao modelo Sustentabilidade do empregado ($\text{sig} < 0,05$). Desse modo, não há evidências para rejeitar a hipótese de homecedasticidade, visto que Sig. é maior que 0,05 em praticamente todos os fatores. Portanto, a variância dos resíduos da variável

dependente é constante para todas as observações referentes a cada conjunto de valores das variáveis independentes (CORRAR, DIAS FILHO; PAULO, 2009).

Por último, realizou-se o Teste de Tolerância (TOL) e o Fator de Inflação de Variância (FIV) que tem por objetivo analisar se há multicolinearidade, ou seja, uma circunstância presente quando algumas variáveis preditoras do modelo são correlacionadas a outras variáveis preditoras. Em harmonia com Pestana e Gageiro (2008), o TOL exhibe valores de zero a um, ao passo que, quanto mais próximo a um, representa ausência de multicolinearidades. Já para os valores do FIV, esses possuem um limite de 10. Dessa forma, quando o procedimento apresenta valor maior que esse, implica a presença do pressuposto. Conforme os resultados demonstrados, a presente pesquisa não apresentou problemas de multicolinearidade em seus modelos.

De modo geral, os resultados obtidos para os modelos de regressão remetem ao entendimento de que a Confiança Interpessoal pode influenciar positivamente os CCO. A Figura 13 esboça uma síntese desses achados.

Figura 13- Influência da Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional no Trabalho sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional



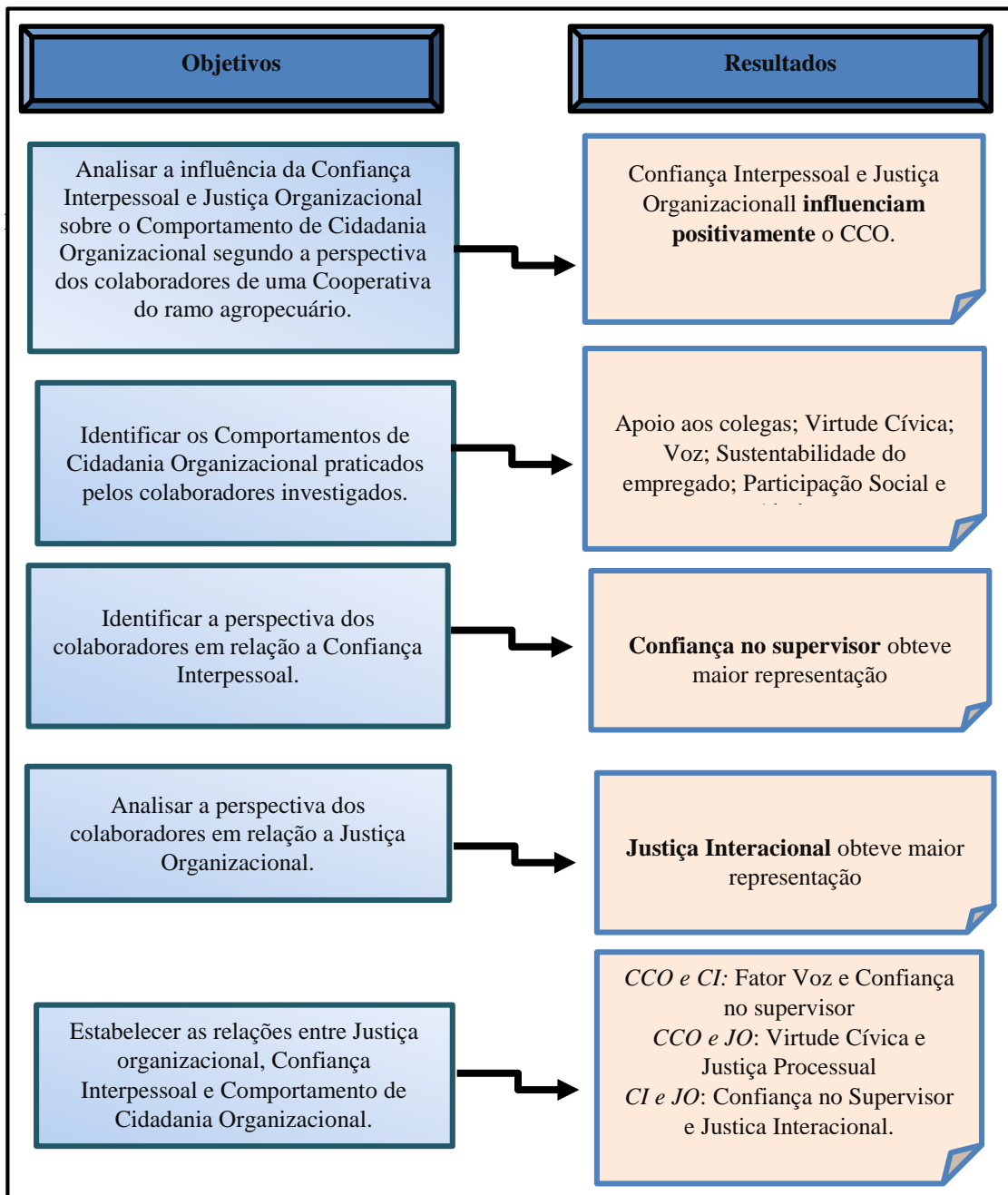
*Coeficiente Beta

Fonte: elaborado pela autora

A Figura 13 ilustra uma representação da Tabela 16, em que os resultados deste estudo corroboraram com a perspectiva de que a Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional operam como antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, apoiando a premissa de que a Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional possuem a capacidade de prever o Comportamento de Cidadania Organizacional. Convém destacar a representatividade da Confiança Interpessoal como antecedente dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, uma vez que este construto exerceu impacto significativo sobre o CCO, especialmente a confiança no supervisor.

A Figura 14 traz um levantamento sobre os principais resultados, levando em consideração os objetivos da pesquisa.

Figura 14- Resumo dos principais resultados da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

A última seção desse trabalho faz referências as considerações finais do estudo, nele são apresetadas as principais considerações, implicações práticas e teóricas, além de fatores limitantes e sugestões de pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As alterações que acontecem no ambiente laboral fazem referência à necessidade de interdependência das pessoas, fazendo com que os relacionamentos interpessoais sejam impactados. Desse modo, é importante verificar as relações interpessoais no cenário trabalhista, tendo em vista que os relacionamentos são fundamentais para as organizações.

A prospecção em estudos que visam entender as mudanças comportamentais vem crescendo nos últimos tempos. Nesse trabalho, em especial estudou-se os CCO. Organ (1997, 1998) descreve o CCO como atitudes discricionárias que não estão formalmente exigidas por parte da empresa, no entanto, são importantes para a consolidação do ambiente social e psicológico da empresa.

Apesar do reconhecimento do CCO como um fator importante para a eficiência, eficácia, produtividade de desempenho, pesquisas que o incrementem em diversos cenários ainda são escassas. O dito “fazer algo a mais”, realizar aquilo que não está previsto, revelar um colaborador altruísta e que excede às obrigações, são atitudes que têm sido demandadas pelas organizações entre seus trabalhadores.

Esse estudo, em especial, buscou analisar a influência da CI e JO sobre o CCO segundo a perspectiva dos colaboradores de uma cooperativa do ramo agropecuário. Para isso, foram aplicados 330 questionários na cooperativa. Os instrumentos foram: para CCO, modelo de Dekas et al. (2013), validado por Andrade (2017); Confiança Interpessoal Nyhan (2000) e Oh e Park (2011), validado por Andrade (2017) e Justiça Organizacional, validado por Mendonça et al. (2003).

No que se refere ao Comportamento de Cidadania Organizacional, para identificar a percepção dos trabalhadores e analisar CCO praticados, aplicou-se a técnica estatística de análise fatorial exploratória das variáveis. Observou-se que a análise fatorial resultou em 06 fatores, compostos por 22 variáveis, os quais explicam 60,50% da variância, sendo que o fator “Apoio aos colegas” concentra 30,12% da variância total. As médias foram elevadas para todos os fatores, em especial para o fator “Apoio aos colegas”, demonstrando que os indivíduos pesquisados praticam esses comportamentos. Tais resultados mostram sentimentos de cooperação entre os colegas, além de atitudes voluntárias para com a organização como um todo. Entretanto, a dimensão “Participação Social”, que engloba o envolvimento em atividades que não estão diretamente relacionadas com as tarefas centrais do trabalho, por exemplo, aniversários, festas de casamento, obteve menor média com 3,50.

Salienta-se que os Comportamentos de Cidadania Organizacional são de suma importância para o desempenho das organizações, tendo em vista que esse comportamento envolve a cooperação voluntária dos colaboradores, a partir do seu envolvimento com as atividades que estão além daquelas prescritas formalmente. Portanto, o CCO auxilia na cooperação e envolvimento entre os trabalhadores com a organização, contribuindo para a profusão de conhecimento.

De acordo com Dekas (2010), todos os indivíduos que fazem o uso de informações em suas atividades podem ser considerados trabalhadores do conhecimento. Pertinente considerar os Comportamentos de Cidadania Organizacional a partir das dimensões do CCO-TC. Todavia, o cenário da cooperativa analisada possui características próprias, levando em consideração, por exemplo, os princípios do cooperativismo, o que pode ser contribuído para resultados distintos entre os setores.

Além disso, os achados desse trabalho, analisados de forma conjunta, confere ao setor da cooperativa a ação voltada à coletividade, sendo que a própria natureza da organização a configura como proporcionadora das interações sociais ocorridas nesse ambiente. Por conseguinte, quanto mais intensas forem as relações interpessoais, maior o conhecimento entre os indivíduos, o que pode fortalecer a confiança nos colegas e supervisores.

Referente à Confiança Interpessoal, a análise demonstrou que este construto compreende dois construtos com oito variáveis significativas, não havendo modificação das medidas originais de Oh e Park (2011) e Nyhan (2000), portanto, nenhuma variável foi excluída da pesquisa. O modelo identificou grande contribuição da Confiança Interpessoal sobre o CCO, evidenciando a confiança nos colegas e supervisores como fator preponderante para o surgimento de comportamentos voluntários e discricionários em favor da coletividade. Por conseguinte, considera-se que os relacionamentos interpessoais, alimentados no cenário organizacional, assumem papel fundamental nos comportamentos individuais, tonificando a relevância dos laços de confiança entre as pessoas.

A maior média entre os fatores apresentou-se em Confiança nos Superiores, sendo considerado pelos colaboradores um fator mais importante do que o confiar nos colegas de trabalho. Tais fatos podem remeter a que o supervisor demonstra firmeza em suas ações e que, por isso, faz com que seus subordinados acreditem e confiem no que está sendo dito (COSTA, 2019). Nyhan (2000) afirma que a confiança no supervisor intensifica a produtividade da organização e, como efeito, o comprometimento organizacional. Também é possível inferir a relação de liderança com seus liderados, o que incita a confiança entre os colegas, assim como, o entendimento de que superior é competente para o cargo que exerce.

Sobre a Justiça Organizacional, a análise fatorial resultou em 3 fatores, compostos por 20 variáveis, os quais explicam 69,22 % da variância, sendo que o fator “Justiça Interacional” concentra 55,05% da variância total, e também foi a variável que obteve a maior média de concordância. Os outros fatores apresentaram as menores médias deste estudo, sinalizando que, em comparação com os três construtos estudados, a justiça obteve menores médias. Ademais, com os resultados desta pesquisa, verifica-se que as organizações não têm demonstrado, de maneira satisfatória, o reconhecimento financeiro, por meio do pagamento de salários condizentes aos esforços empreendidos por estes profissionais.

Por conseguinte, à luz do Comportamento de Cidadania Organizacional, Dekas et al. (2013) sugerem um novo enfoque, ao adicionar a importância do contexto social sobre os comportamentos, mostrando sua relevância para os trabalhadores do conhecimento. Os resultados demonstram a importância do contexto social sobre o CCO, o que pode estar associado aos pressupostos da Teoria das Trocas Sociais e da reciprocidade, pois, de acordo com esses pressupostos, ao perceber-se a existência da confiança, os envolvidos buscam retribuir, ao manifestarem comportamentos que beneficiem a organização e os colegas de trabalho (ANDRADE, 2017). Da mesma forma, salienta-se a importância da Justiça Organizacional ser estudada no ambiente laboral, tendo em vista que, quando o colaborador tem a percepção de estar sendo injustiçado, tende a ficar irritado, desgastado e conseqüentemente desestimulado.

5. 1 CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL

Esse estudo buscou analisar se os antecedentes contextuais “Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional” representam influência sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Desse modo, a pesquisa mostrou alguns indícios que podem auxiliar para a ampliação do conhecimento acadêmico e análise da organização estudada. Assim, a presente dissertação pode trazer algumas contribuições para as organizações, gestores, colaboradores e carreira acadêmica.

Sabe-se que os Comportamentos de Cidadania Organizacional estão relacionados aos atos individuais que auxiliam para o desenvolvimento da organização. Esses comportamentos são reconhecidos na dimensão das organizações, uma vez que provocam a competitividade. Nesse sentido, o objetivo central desse estudo foi verificar características do contexto social que podem induzir ao aparecimento desses comportamentos.

Dessa forma, esse estudo contribuiu para a expansão dos debates sobre o CCO, avaliando a perspectiva de colaboradores de uma cooperativa sobre esses comportamentos. Os efeitos provenientes dos achados dessa pesquisa colocam em evidência que o contexto social assume papel preponderante, ao incitar os comportamentos dos envolvidos na organização. Acerca das questões práticas, esses resultados evidenciam a importância das variáveis do contexto social para o desenvolvimento do CCO. Como consequência, as organizações podem promover ações e estratégias que fomentem principalmente a Confiança Interpessoal. Os resultados servem como um alerta para os gestores referente as concepções de Justiça Organizacional, posto que ao proporcionar aos colaboradores um ambiente justo, com políticas de remuneração satisfatórias, permite que os funcionários possam proporcionar resultados mais positivos.

Os resultados deste estudo podem auxiliar, além da contribuição acadêmica, a organização alvo desse estudo, uma vez que podem ser objeto de apoio para gestão da organização e podem incentivar o CCO. Dessa forma, compreender o que leva os colaboradores a praticarem CCO permite que essas informações sejam repassadas para os gestores, que podem ser impulsionadas para desenvolver e fortalecer comportamentos.

De acordo com Andrade (2017), essas estratégias e ações são visíveis em: apoio e qualificação dos colaboradores, por meio de programa de treinamento e desenvolvimento de equipes, auxílio na propagação do compartilhamento e troca de conhecimentos entre os setores da organização, por meio de reuniões, grupo de trabalho e comissões. Além disso, incentivar e estimular a cooperação e o trabalho em equipe, fazendo com que os membros da equipe façam parte do processo de tomada de decisão da organização e reconhecimento das contribuições dos colaboradores, por meio de *feedback*, premiações e remuneração.

No cenário organizacional variável, o sucesso empresarial depende de um bom relacionamento de confiança entre os funcionários, tendo em vista que problemas podem emergir em decorrência da falta de cooperação entre os membros. O desenvolvimento da confiança não é exclusivamente de responsabilidade individual, mas também de compromisso organizacional, tendo em vista que a organização é responsável por definir e estimular esses comportamentos que fortalecem o trabalho em equipe.

O contexto organizacional considera que a Confiança Interpessoal é um catalisador expressivo que potencializa as relações interpessoais. Assim sendo, os colaboradores que vivenciam o sentido da confiança com seus colegas e supervisores estarão mais conectados com a organização, ora pelo comprometimento das metas, ora pelos objetivos organizacionais.

A maior representatividade deu-se pela confiança no supervisor, assim os supervisores devem continuar fazer o seu melhor para manter uma boa relação com seus subordinados. Eles poderiam fazer isso por negociação, emoção, lealdade e contribuição com os colaboradores que eles coordenam. Portanto, sob tal boa interação, um ciclo positivo será formado, que não só irá reforçar o compromisso dos empregados para a organização e reduzir intenção de rotatividade, mas também promover o CCO de funcionários para melhorar a eficácia organizacional.

Relata-se que esse processo de intercâmbio social é baseado na norma de reciprocidade, em que os indivíduos se envolvem em comportamentos de troca, e com o passar do tempo, os trabalhadores desenvolvem confiança entre os pares e, como consequência, mais comprometimento (BLAU, 1964). Portanto, quanto maior o laço entre os colegas, maior o envolvimento deles com a organização.

Desse modo, os principais comportamentos manifestados pelos integrantes desta pesquisa, estão relacionados com a ajuda aos colegas, assim sendo, os trabalhadores tendem a demonstrar mais ações de responsabilidade e dedicação para com os colegas, bem como com o trabalho, o que promove atos de cooperação, que excedem as funções descritas no cargo formal. Tal constatação pode estar associada ao fato de os colaboradores estarem inseridos num ambiente da cooperativa, e os princípios do cooperativismo provocam que as pessoas se apoiem dentro do contexto de trabalho, na resolução dos conflitos, troca e coordenação das atividades. Assim, os trabalhadores procuram desenvolver suas atividades em equipe com o objetivo de atender os princípios do cooperativismo, o que acaba auxiliando a organização e toda a comunidade atendida.

Figura 15: Resumo das principais implicações práticas e teóricas do estudo

Teórico-empírico	Prática
<ul style="list-style-type: none"> • CI e JO podem ser considerados antecedentes do CCO. • No contexto da cooperativa o CI exerce maior poder de influência sobre o CCO, pois é uma relação de indivíduo com indivíduo e não indivíduo com organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entender o contexto de trabalho e as necessidades dos trabalhadores para incentivar os CCO. • Cultivar ambientes e relações positivas

Fonte: elaborada pela autora

As considerações deste estudo, especialmente o cenário vivenciado pela cooperativa, podem ser objetos de aplicações da gestão da cultura organizacional, particularmente dos CI, e da JO, quando se deseja desenvolver a manifestação de CCO pelos colaboradores. Os gestores interessados em promover esses comportamentos podem, além de trabalhar as variáveis individuais, comumente apontadas na literatura, enfatizar a Confiança Interpessoal e a Justiça no Trabalho, associadas a esses comportamentos, como forma de garantir melhores resultados para sua organização. Ressalta-se que o diagnóstico aqui constituído pode configurar-se como uma base pertinente para que a organização incorpore novas formas de gestão.

5.2 LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISAS FUTURAS

Como fatores limitantes da pesquisa, destaca-se primeiramente a realização da pesquisa de caráter exclusivamente quantitativo. Evidencia-se também que todas as informações a respeito dos trabalhadores foram advindas de uma única organização, ou seja, todos os colaboradores são da mesma cooperativa, sendo que os resultados evidenciam a realidade daquela organização, não podendo ser generalizada para outros contextos. Destaca-se a pandemia pelo COVID-19 um fator limitante da pesquisa, tendo em vista que muitos colaboradores estavam com contratos suspensos e, dessa forma, ficaram impossibilitados de responder o instrumento de pesquisa.

Além disso, o estudo aborda aspectos comportamentais que possuem características subjetivas e, por vezes complexas, como o CCO, CI e JO, a partir da percepção dos colaboradores. Sabe-se que, quando envolve a relação homem trabalho, resultados de cooperação, auxílio e suporte a colegas são esperados, no entanto, apesar de verificada a sua existência, medir a intensidade desses comportamentos é variável de cada pessoa. Também se ressalta a pandemia do Coronavírus, em que o atual contexto de incertezas pode impactar na saúde mental e no bem-estar psicológico, devido também às mudanças das rotinas e nas relações familiares.

Para pesquisas futuras, sugere-se a utilização de pesquisas longitudinais, as quais permitem uma visão mais detalhada do tema em questão. Esse aprofundamento poderia ser incrementado, a partir da utilização de outras técnicas de coleta de dados, como a observação e a análise documental para uma avaliação acerca da Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional e CCO. Tal investigação pode prospectar outras variáveis de natureza macro e micro que possam operar como antecedentes do CCO. Dessa forma, trabalhos sobre a influência

do estilo de liderança, paixão organizacional, amizade no trabalho poderiam ser objetos de pesquisas vindouras.

A partir dos resultados desse trabalho, algumas indagações surgem como mecanismos de reflexão para novas pesquisas, como: Como surge o senso de Confiança Interpessoal? O que pode determinar o potencial da Confiança Interpessoal? Quais outros indicadores emergentes podem influenciar o CCO? Trazendo-se essas reflexões, como plano de fundo, pode-se pesquisar como outras variáveis que têm ligação direta ou indireta com essa pesquisa podem influenciar o CCO como: satisfação no trabalho, motivação, suporte, valores, comprometimento organizacional, paixão organizacional e amizade no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANTES, J. Associativismo e cooperativismo: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: **Interciência**, 2004.
- ADAMS, J. S. Wage inequities, productivity and work quality. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v. 3, n. 1, p. 9-16, 1963.
- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: **Advances in experimental social psychology**. Academic Press, p. 267-299, 1965.
- AKRAM, A.; KAMRAN, M.; IQBAL, M. S.; HABIBAH, U.; ATIF ISHAQ, M. The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust. **Cogent Business & Management**, v. 5, n. 1, p. 1493902, 2018.
- ALVES, C. A.; VERSIANI, A. F. O papel das relações na formação de redes de pequenas e médias empresas: um estudo de caso único na indústria de mídia exterior. **Revista Economia & Gestão**, v. 9, n. 21, p. 120-145, 2009.
- ALPARSLAN, A. M.; CAN, A. The antecedents of extra-role organizational behaviors: A qualitative research on soldier. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, v. 7, n. 1, p. 26-42, 2015.
- AL-ZU'BI, H. A. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 102-109, dec./2010.
- ANDRADE, S. M. **Percepção de Justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho**. 2010. 105 p. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, 2010.
- ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 155-166, 2015.
- ANDRADE, T. **Antecedentes Contextuais dos Comportamentos de Cidadania Organizacional**. 2017. 189 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.
- ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; LENGLER, L. Comportamento de Cidadania Organizacional: Um Olhar à Luz dos Valores e da Satisfação no Trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017.
- ARROW, K. J. The limits of organization. New York: W. W. Norton & Company Inc., 1974.
- ARYEE, S.; BUDHWAR, P. S.; CHEN, Z. X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 3, p. 267-285, 2002.

- ASGARI, A.; SILONG, A. D.; AHMAD, A.; SAMAH, B. A. The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. **European Journal of Scientific Research**, v. 23, n. 2, p. 227-242, 2008.
- AŞKUN, D.; YELOĞLU, H. O.; YILDIRIM, O. B. Are Self-Efficacious Individuals more Sensitive to Organizational Justice Issues? The Influence of Self-Efficacy on the Relationship between Justice Perceptions and Turnover. **European Management Review**, v. 15, n. 2, p. 273-284, 2018.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.
- ATKINSON, S.; BUTCHER, D. Trust in managerial relationships. **Journal of managerial psychology**, 2003.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The leadership quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999,
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.
- BAIER, A. C. Trust and antitrust. *Ethics*, v. 96, n. 2, p. 231-260, jan. 1986.
- BALLIET, D.; LANGE, P. A. M. V. Trust, punishment, and cooperation across 18 societies: A meta-analysis. **Perspectives on Psychological Science**, v. 8, n. 4, p. 363-379, 2013.
- BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 175-190, 1994.
- BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. **Journal of organizational behavior**, v. 14, n. 2, p. 103-118, 1993.
- BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 587-595, 1983.
- BATISTA, R. L.; OLIVEIRA, A. F. Antecedentes da Confiança do empregado na organização. **Estudos de Psicologia**, v. 17, n. 2, p. 247-254, 2012.
- BELWALKAR, S.; VOHRA, V.; PANDEY, A. The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors—an empirical study. **Social Responsibility Journal**, v. 14, n. 2, p. 410-430, 2018.

BENTO, A.; SILVA, N. Comportamento proativo nas organizações: uma análise do desempenho dos clubes do futebol brasileiro em função das trocas constantes da comissão técnica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 36, n. 90, p. 176-191, 2016.

BENZECRY, D.; PIRES, H. Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) e desempenho em vendas. In: **XXIX Encontro nacional de engenharia de produção**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 2009.

BETANCOURT, K. F. C.; VARGAS, K. S. Cidadania organizacional: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Santana do Livramento–RS. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento 2019.

BERND, D. C; BEUREN, I. M. Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. **Revista Universo Contábil**, v. 16, n. 1, p. 07-26, 2021.

BEUREN, I. M. SANTOS, V.; MARQUES, L.; RESENDES, M. Relação entre percepção de Justiça organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 11, 2017.

BEUREN, I. M.; RIBEIRO, F.; SILVA, O. L. Percepção De Justiça Organizacional E Intenção De Turnover Em Empresas De Auditoria. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 53, p. 93-111, 2019.

BIES, R. J. Interactional (in) justice: The sacred and the profane. **Advances in organizational justice**, v. 89118, 2001.

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H; BAZERMAN, M. H. (Ed.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich: Jairess, 1986.

BIES, R. J.; SHAPIRO, D. L. Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. **Social Justice Research**, v. 1, n. 2, p. 199-218, 1987.

BILGIN, N.; KUZEY, C.; TORLAK, G.; UYAR, A. A An investigation of antecedents of organizational citizenship behavior in the Turkish hospitality industry: a structural equation approach. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 9, n. 2, p. 200-222, 2015.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BOBOCEL, D. R.; GOSSE, L. Procedural justice: A historical review and critical analysis. **The Oxford handbook of justice in the workplace**, v. 1, p. 51-88, 2015.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v.10, p. 99-109, 1997.

BRASHEAR, T G.; WHITE, E. L.; CHELARIU, C. An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 12, p. 971-978, 2003.

BREBELS, L.; CREMER, D; DIJKE, M .V. Using self-definition to predict the influence of procedural justice on organizational-, interpersonal-, and job/task-oriented citizenship behavior. **Journal of Management**, v. 40, n. 3, p. 731-763, 2014.

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Pro-Social Organizational Behaviors. **Academy of Management Review**, 11(4), 710-725, 1986.

BRUNO, M. L. **Confiança nas relações entre líderes e liderados**. 2013. 207 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

BULLOCH, S. L. Seeking construct validity in interpersonal trust research: A proposal on linking theory and survey measures. **Social indicators research**, v. 113, n. 3, p. 1289-1310, 2013.

CANTAL, C.; ANDRADE, J. E. B; PORTO, J. B. Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente Cidadania Organizacional? Uma revisão da produção nacional na área. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 3, p. 286-297, 2015.

CARNOVALE, M.; SELBOM, M; BAGBY, R. M. The Personality Inventory for ICD-11: Investigating reliability, structural and concurrent validity, and method variance. **Psychological assessment**, v. 32, n. 1, p. 8, 2019.

CARPENTER, N. C.; BERRY, C. M.; HOUSTON, L. A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 4, p. 547-574, 2014.

CINGÖZ, A.; AKDOĞAN, A. A. A Study on Determining the Relationships Among Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Ethical Leadership. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 16, n. 04, p. 1940004, 2019.

CHEN, Z. X.; FRANCESCO, A. M. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. **Journal of vocational behavior**, v. 62, n. 3, p. 490-510, 2003.

COLEMAN, V. I.; BORMAN, W. C. Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. **Human resource management review**, v. 10, n. 1, p. 25-44, 2000.

COMREY, A. L.; LEE, H. B. Interpretation and application of factor analytic results. **Comrey AL, Lee HB. A first course in factor analysis**, v. 2, 1992.

COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Comportamento de cidadania organizacional: as visões de colaboradores e de gestores de uma indústria de eletrodomésticos. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. SPE, p. 262-291, 2017.

COSTA, G. L. Á. **Antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional: um estudo com trabalhadores do conhecimento da área de TI**. 2019, 129 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria- Santa Maria, 2019.

COSTA.; A. S. M. PAIVA.; E. L. GOMES; M. V. P. BREI;. V. A. **FÓRUM • Rev. adm. empresa**. 60 (6) • Nov-Dec 2020

CORRAR, L. J.; DIAS FILHO, J. M.; PAULO, E. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. Editora Atlas, 2009.

CRANT, J. M. Proactive behavior in organizations. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 435-462, 2000.

CROPANZANO, R. S.; AMBROSE, M. L. Organizational justice: Where we have been and where we are going. **The Oxford handbook of justice in the workplace**, p. 3-14, 2015.

CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. The management of organizational justice. **Academy of management perspectives**, v. 21, n. 4, p. 34-48, 2007.

DAI, W. P.; ZHOU, D.; MCLAUGHLIN, D. W.; CAI, D. Mechanisms underlying contrast-dependent orientation selectivity in mouse V1. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 115, n. 45, p. 11619-11624, 2018.

DEKAS, K.H. **Citizenship in context: investigating the effects of work group climate on organizational citizenship perceptions and behavior**. 2010. 287f. Tese (Doctor of Philosophy - Business Administration), University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 2010.

DEKAS, K. H., BAUER, T. N., WELLE, B., KURKORSKI, J., SULLIVAN, S. Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond. **The Academy of Management Perspectives**, 27(3), 219-237, 2013.

DING, Z.; NG, F. Personal construct-based factors affecting interpersonal trust in a project design team. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 136, n. 2, p. 227-234, 2010.

DIPAOLA, M. F.; NEVES, P. M. Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures. **Journal of Educational Administration**, v. 47, n. 4, p. 490-507, 2009.

DONG L. N. T.; PHUONG, N. N. D. Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research Proposition in Vietnam. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)**, v. 5, n. 3, p. 113-119, 2018.

DORĐEVIĆ, B. ĐUKIĆ, M. I.; LEPOJEVIĆ, V.; MILANOVIĆ, S. The influence of organizational justice on corporate performances. **Strategic Management**, v. 24, n. 3, p. 14-23, 2019.

- DUARTE, C. A. S.; DE JESUS LOPES, J. C.; DOS SANTOS, L. M. R. Cooperativas: Um levantamento bibliométrico da produção científica do EnANPAD entre 2010-2014. *Desafio Online*, v. 4, n. 1, p. 117-134, 2016.
- ELLWARDT, L; WITTEK, R; WIELERS, R. Talking about the boss: Effects of generalized and interpersonal trust on workplace gossip. **Group & organization management**, v. 37, n. 4, p. 521-549, 2012.
- ELSTAD, E.; CHRISTOPHERSEN, K-A.; TURMO, A. Antecedents of organizational citizenship behavior among educators in language education for adult immigrants in Norway. **Adult Education Quarterly**, v. 63, n. 1, p. 78-96, 2013.
- ERTÜRK, A. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians. **Journal of Managerial Psychology**, 2007.
- ESTIVALETE, V. F. B.; COSTA, V. F.; ANDRADE, T. Organizational citizenship behavior: a comparative study between Brazilian and international scientific output from 2002 to 2012. *Business and Management Review*, v. 4, n. 3, p. 427-441, 2014
- FARREL, J.B.; STRAUSS, K. The People Make the place, and they make things happen: proactive behavior and relationships at work. In: MORRISON, L.R.; COOPER-THOMAS, H.D. **Relationships in organizations: a Work Psychology Perspective** . New York, Palgrave Macmillan, 2013.
- FERRIN, D.; DIRKS, K. T. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. Published in **Journal of Applied Psychology**, v. 87 n.4 p.611-628, 2002.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de Justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-441, out./nov./dez. 2006.
- FISCHER, R. M.; NOVELLI, J. G. N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 48, n. 2, p. 67-78, 2008.
- FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião pública**, v. 16, p. 160-185, 2010.
- FONSECA, J. J. S. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.
- FRANCO, D. S.; PAIVA, K. C. M. Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: como jovens aprendizes (não) se posicionam?. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, 2018.
- FREIRE, A. Engajamento cívico e capital social: um modelo interativo para o efeito da Confiança interpessoal. **Opinio Pública**, v. 20, n. 2, p. 273-290, 2014.

FREITAS, H. OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração da FEA/USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul/set. 2000.

FRESE, M.; KRING, W.; SOOSE, A.; ZEMPEL, J. Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. **Academy of Management journal**, v. 39, n. 1, p. 37-63, 1996.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro, Rocco, 1996.

FUNARI, P. P. A cidadania entre os romanos. In: PINSKY, Jaime, Carla Bressanezi Pinsky, (orgs.). **História da Cidadania**. São Paulo: Contexto, 2013. p. 49-80, 2013.

GEORGE, J. M.; BETTENHAUSEN, K. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. **Journal of applied psychology**, v. 75, n. 6, p. 698, 1990.

GEORGE, J.; BRIEF, A.P. Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. **Psychological Bulletin**, v. 112, N. 2, 310-329, 1992.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. Unesp, 1991.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. C. P.; BASTOS, A. V. B., MENDONÇA FILHO, E. J.; MENEZES, I. G. Cidadania e Cidadania Organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 14, n. 3, p. 711-731, 2014.

GONÇALVES, W. M. **Confiança, ECT e formas organizacionais: um framework aplicado na vitivinicultura da Serra Gaúcha e do Vale do São Francisco**. 2008. 221 p. 2008. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Agronegócios)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GRAHAM, J. W. Principled organizational dissent: A theoretical essay. **Research in organizational behavior**, 1986.

GRANT, A. M.; SONNENTAG, S. Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 111, n. 1, p. 13-22, 2010.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREENBERG, J. Equity and equality as clues to the relationship between exchange participants. **European Journal of Social Psychology**, v. 13, n. 2, p. 195-196, 1983.

GREENBERG, P. **CRM: na velocidade da luz**. Editora Campus, 2001.

GUINOT, J.; CHIVA, R.; PUIG, V.R. Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. **Personnel Review**, 2014.

GUJARATI, Damodar N., **Econometria Básica**, Elsevier Editora Ltda, 2006.

GUPTA, S.; RADHAKRISHNAN, A.; NITIN, R.; RAHARJA-LIU, P.; LIN, G.; STEINMETZ, L. M.; SINHA, H. Meiotic interactors of a mitotic gene TAO3 revealed by functional analysis of its rare variant. **G3: Genes, Genomes, Genetics**, v. 6, n. 8, p. 2255-2263, 2016.

GURBUZ, S. Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. **Military Psychology**, v. 21, n. 2, p. 200-215, 2009.

HAIDER, S.; HEREDERO, C. P.; AHMED, M. A three-wave time-lagged study of mediation between positive feedback and organizational citizenship behavior: the role of organization-based self-esteem. **Psychology research and behavior management**, v. 12, p. 241, 2019.

HAIR, J. BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração** Bookman Companhia, 2005.

HAIR, J. F.; BLACK, W.C. ; BABIN, B.J. ; ANDERSON, R. A. ; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARVEY, M.; REICHE, B. S.; MOELLER, M. Developing effective global relationships through staffing with inpatriate managers: The role of interpersonal trust. **Journal of international management**, v. 17, n. 2, p. 150-161, 2011.

HOMANS, G. C. Social behavior: Its elementary forms. **Harcourt**, Brace, 1961.

IQBAL, W. KHATTAK, M.; ISHAQ, M.; REHMAN, A.; ALI, G. Investigation of bacteria liable for Urinary Tract Infections and their antibiogram analysis. **Abasyn Journal of Life Sciences**, v. 1, n. 1, p. 26-35, 2018.

JOHNSON, D.; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationships. **Journal of Business research**, v. 58, n. 4, p. 500-507, 2005.

KAMIA, M.; PORTO, J. B. Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 31, n. 3, p. 456-467, 2011.

KAMIA, M; PORTO, J. B. Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações-ECPO. **Avaliação Psicológica**, v. 8, n. 3, p. 359-367, 2009.

KANDLOUSI, N. S. A. E.; ALI, A. J.; ABDOLLAHI, A. Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 10, p. 51, 2010.

KARRIKER, J. H.; WILLIAMS, M. L. Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. **Journal of management**, v. 35, n. 1, p. 112-135, 2009.

KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. **Behavioral science**, v. 9, n. 2, p. 131-146, 1964.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KETZER, P. A irredutibilidade do conceito de Confiança na epistemologia do testemunho. **CONJECTURA: filosofia e educação**, v. 21, n. 3, p. 496-513, 2016.

KIM, M.; SUH, H.; CHO, E. J.; BURATOWSKI, S. Phosphorylation of the yeast Rpb1 C-terminal domain at serines 2, 5, and 7. **Journal of Biological Chemistry**, v. 284, n. 39, p. 26421-26426, 2009.

KONOVSKY, M. A.; FOLGER, R. The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. **Journal of Applied social psychology**, v. 21, n. 8, p. 630-650, 1991.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. **Annual review of psychology**, v. 50, n. 1, p. 569-598, 1999.

LANE, C. BACHMANN, R. (Ed.). **Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications**. Oxford University Press, 1998.

LARA, S. M. **Justiça, prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com jovens trabalhadores assistidos pelo ESPRO-BH**. 2019. 181 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2019.

LAROS, J. A. **O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores**. In: O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. 1. ed. Brasília-DF: LabPAM Editora, 2012. v. Cap. 7, p. 141-160, 2012.

LATIF, S. A. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. **Caderno de pesquisas em Administração**, n. 2, p. 20, 1994.

LEE, D.; STAJKOVIC, A.D.; CHO, B.. Interpersonal Trust and Emotion as Antecedents of Cooperation: Evidence From Korea1. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 41, n. 7, p. 1603-1631, 2011.

LEE, U.H.; KIM, H.K.; KIM, Y.H. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. **Global Business & Management Research: An International Journal** Vol. 5, No. 1, pp. 54-65, 2013.

LEELAMANOTHUM, A.; NA-NAN, K.; NGUDGRATOKE, S. The Influences of Justice and Trust on the Organizational Citizenship Behavior of Generation X and Generation Y. **Asian Social Science**, v. 14, n. 5, 2018.

LEI, H; NGUYEN, T. T.; LE, P. B. How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability: The moderating effect of leadership support. **Chinese Management Studies**, 2019.

- LEPINE, J. A.; DYNE, V. Linn. Predicting voice behavior in work groups. **Journal of applied psychology**, v. 83, n. 6, p. 853, 1998.
- LEVI, M. A State of Trust. In: BRAITHWAITE, v.; LEVI, M. (eds.) **Trust & Governance**. New York: Russell Sage Foundation, 1998.
- LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Reach**, p. 114-39, 1996.
- LEWICKI, R. J.; MCALLISTER, D. J.; BIES, R. J. Trust and distrust: New relationships and realities. **Academy of management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.
- LI, A.; CROPANZANO, R. Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. **Journal of management**, v. 35, n. 3, p. 564-599, 2009.
- LI, M.; HSU, C. H. C. Customer participation in services and employee innovative behavior. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2018.
- LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behaviour Human Performance**. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.
- LUHMANN, N. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives', in Gambetta, Diego (ed.) **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, pp. 94-107, 2000.
- MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? **Journal of Personnel Psychology**, 64, p. 559-592, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARINOVA, S.; MOON, H.; VAN DYNE, A.L. Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, v. 63, n. 10, p. 1463-1485, 2010.
- MÁRQUEZ, B. L. D.; TORRES, N. E. H; CORREA, J. A. Alberto. On the measurement of interpersonal trust transfer: Proposal of indexes. **Social indicators research**, v. 113, n. 1, p. 433-449, 2013.

MASSEY, G. R.; WANG, P. Z.; KYNGDON, A. S. Conceptualizing and modeling interpersonal trust in exchange relationships: The effects of incomplete model specification. **Industrial Marketing Management**, v. 76, p. 60-71, 2019.

MASTERTON, S. S. LEWIS, K.; GOLDMAN, B. M.; TAYLOR, M. S. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management journal**, v. 43, n. 4, p. 738-748, 2000.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCALLISTER, D. J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of management journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MEIRELES, I. A. C. **O impacto das percepções de Justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho**. 2006. 99f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2006.

MELLO, D. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil**, São Paulo, 28 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br>

MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos**, Goiânia, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.

MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da Justiça**. 2003. 257p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília. Brasília, 2003.

MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. Experiência de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, 2005.

MEY, M.; WERNER, A.; THERON, A. The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship. **Problems and perspectives in management**, n. 12, Iss. 3, p. 99-105, 2014.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Sage, 1997.

MILLER, T. Cultural citizenship. In F. E. Isin, & B. Turner (Eds.) **Handbook of Citizenship Studies**, 231-244. London: Sage, 2002.

MONTEIRO, R. A.P.; CASTRO, L. R. A concepção de cidadania como conjunto de direitos e sua implicação para a cidadania de crianças e jovens. **Revista Psicologia Política**, v. 8, n. 16, p. 271-284, 2008.

MOON, H.; VANDYNE, L.; WROBEL, K. In: Turnipseed D. (ed.) **A Handbook on Organizational Citizenship Behavior: A Review of 'Good Soldier' Activity in Organizations**. New York: Nova Science, 2005.

MOON, H.; KAMDAR, D.; MAYER, D.; TAKEUCHI, R. Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, 2008.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. **Journal of applied psychology**, v. 76, n. 6, p. 845, 1991.

MOORMAN, R. H.; BLAKELY, G. L. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. **Journal of organizational behavior**, v. 16, n. 2, p. 127-142, 1995.

MORAIS, I. A. A construção histórica do conceito de cidadania: o que significa ser cidadão na sociedade contemporânea. In: **XI Congresso Nacional de Educação EDUCERE**. 2013.

MORESI, E. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

MORRISON, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. **Academy of Management Journal**, 37, 1543 -1567, 1994.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MUETHEL, M.; SIEBDRAT, F.; HOEGL, M. When do we really need interpersonal trust in globally dispersed new product development teams?. **R&D Management**, v. 42, n. 1, p. 31-46, 2012.

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

NEVES, P.; PAIXÃO, R. Comportamentos de Cidadania Organizacional: uma revisão do conceito. **Exedra: Revista Científica**, n. 9, p. 34-52, 2014.

NIEHOFF, B. P.; MOORMAN, R. H. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. **Academy of Management journal**, v. 36, n. 3, p. 527-556, 1993.

NYHAN, R. C. Changing the Paradigm Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, v. 30, n. 1, p. 87-109, 2000.

NOOTEBOOM, B.; SIX, F. (Ed.). **The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development**. Edward Elgar Publishing, 2003.

NORONHA, A. V.; TAVARES, A. B.; KUGELMAS, A. L.; MOTTA, D. T. **Cooperativismo**. São Paulo: Cupolo, 1976.

NOVELLI, J. G. N; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. Fatores de Confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 442-452, 2006.

OCAMPO, L. A.; TAN, T. A. G.; SIA, L. A. Using fuzzy DEMATEL in modeling the causal relationships of the antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the hospitality industry: A case study in the Philippines. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 34, p. 11-29, 2018.

OCERGS. Expressão do Cooperativismo Gaúcho 202. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2021/06/expressao-cooperativismo-gaucha-2021.pdf>. Acesso em março de 2021.

ORGANIZAÇÕES DA COOPERATIVA DO BRASIL OCB, 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>. Acesso em: Janeiro de 2021.

OH, Y. O.; PARK, J. J. New Link Between Administrative Reforms and Job Attitude: The Role of Interpersonal Trust in Peers as a Mediator on Organizational Commitment. **International review of Public Administration**, v. 16, n. 3, p. 65-88, 2011.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**, p. 97-109, 2008.

OLIVEIRA, B. B. Comportamento de cidadania organizacional e engajamento no trabalho: um estudo em uma concessionária de energia elétrica. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

ONN, C. Y.; YUNUS, J.N. B.; YUSOF, H. B.; MOORTHY, K.; NA, S. A. The mediating effect of trust on the dimensionality of organisational justice and organisational citizenship behaviour amongst teachers in Malaysia. **Educational Psychology**, v. 38, n. 8, p. 1010-1031, 2018.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time**. *Human Performance*, v. 10, p. 85-97, 1997.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 80, p. 295-306, 2018.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Canada: Lexington Books, 1988.

ORGAN, D. W., PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences**: Sage, 2006.

ORGAN, D. W., RYAN, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, 48, 775–802, 1995.

ORGAN, D. W.; KONOVSKEY, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of applied psychology**, v. 74, n. 1, p. 157, 1989.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 80, p. 295-306, 2018.

ORGAN, D. W.; LINGL, A. Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. **The journal of social psychology**, v. 135, n. 3, p. 339-350, 1995.

PAIVA, K. C. M. IRIGARAY, H. A. R.; MACEDO, M. B.; FERREIRA, J. M. P.; MAGESTE, G. S.; DUTRA, M. R. S. Gender and experiences of retaliation. **Tourism & Management Studies**, v. 14, n. 2, p. 53-62, 2018.

PAIVA, K. C. M.; LEITE, N. E. Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de Ensino Superior. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2011.

PARKER, R. J.; KOHLMAYER III, J. M. Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 4, p. 357-369, 2005.

PASQUALI, L. **Psicometria. Teoria dos Testes na Psicologia e na Educação**. 5º Ed. Petropolis. Editora Vozes. 2003.

PATHAK, S.; MURALIDHARAN, E. Informal institutions and their comparative influences on social and commercial entrepreneurship: The role of in-group collectivism and interpersonal trust. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. sup1, p. 168-188, 2016.

PAULI, J.; CERUTTI, P. S.; ANDRÊIS, S. A. Cidadania Organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, p. 50-73, 2018.

PEARCE, J. L.; GREGERSEN, H. B. Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. **Journal of applied psychology**, v. 76, n. 6, p. 838, 1991.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS**. 5. ed. Lisboa: Sílabo, 2008.

PEREIRA, J. B. C. **A relação entre as dimensões de Justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. 2008. 329p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

PILLAI, R.; SCHRIESHEIM, C. A.; WILLIAMS, E. S. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. **Journal of management**, v. 25, n. 6, p. 897-933, 1999.

PILETTI, D.; DA ROSA BORGES, G.; BARROS, I. C. R. Os princípios do cooperativismo e o trabalho em equipe em cooperativas de Garibaldi-RS. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 34-45, 2015.

PINSKY, J. C. B. Pinsky, (orgs.). **História da Cidadania**. São Paulo: Contexto, 2013.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. **Journal of Marketing Research**, 3, 351–363, 1994.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B., BACHRACH, D. G. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 513–563, 2000.

PODSAKOFF, N.; PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.;MAYNES, T.; SPOELMA, T. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. S87–S119, 2014.

PODSAKOFF, P. M. MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, R. H.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The leadership quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. **Human performance**, v. 10, n. 2, p. 133-151, 1997.

PODSAKOFF, N. P. WHITING, S. W.; PODSAKOFF, P. M.; BLUME, B. D. Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of applied Psychology**, v. 94, n. 1, p. 122, 2009.

POOLE, W. L. Organizational Justice as a framework for understanding union-management relations in education. **Canadian Journal of Education**, v. 30, n. 3, p. 725-748, 2007.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de psicologia**, v. 8, n. 3, p. 393-402, 2003.

PRONER, A.; DA COSTA, M. A. Cooperativas agropecuárias de Santa Catarina: gestão e estrutura de capital próprio. **Revista Universo Contábil**, v. 1, n. 2, p. 40-57, 2005.

PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2000.

PUUSA, A; TOLVANEN, U. Organizational identity and trust. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, Vol. 11, No. 2, 2006.

RASTGAR, A. A.; DAVOUDI, S. M. M.; ORAJI, S. I. A. V. A. S. H.; ABBASIAN, M. E. H. D. I. A study of the relationship between employees' spiritual intelligence and job satisfaction: A survey in Iran's banking industry. **Spectrum: A journal of multidisciplinary research**, v. 1, n. 2, p. 57-74, 2012.

REGO, A. Cidadania Organizacional e eficácia: um contributo empírico. **Revista Portuguesa de Gestão**, II, p. 5-19, 1999.

- REGO, A. Climas éticos e comportamentos de Cidadania Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 50-63, 2002.
- RENNÓ, L. Validade e Confiabilidade das Medidas de Confiança Interpessoal: O Barômetro das Américas. **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 3, p. 391-428, 2011.
- RIBEIRO, C. I. M. Cultura Organizacional: **A Relação entre Justiça e Comprometimento Organizacional em uma Organização Multinacional**. 2006, 56 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica em Negócios)- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2006.
- RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e Justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational behavior**. Pearson education limited, 2013.
- ROTTER, J. B. A new scale for the measurement of interpersonal trust 1. **Journal of personality**, v. 35, n. 4, p. 651-665, 1967.
- ROUSSEAU, D. M. SITKIN, S. B; BURT, R. S.; CAMERER, C Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of management review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANKOWSKA, A. Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. **The Learning Organization: An International Journal**, v. 20, n. 1, p. 85-100, 2013.
- SCHOLL, R. W. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. **Academy of management Review**, v. 6, n. 4, p. 589-599, 1981.
- SENNA, M. S. **Percepção de Justiça Organizacional: um estudo entre servidores do Instituto Gonçalo Moniz Fiocruz BA**. 168 p. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.
- SEO, H. M.; KIM, M. C.; CHANG, K.; KIM, T. Influence of interpersonal trust on innovative behaviour of service workers: mediating effects of knowledge sharing. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 02, p. 1650026, 2016.
- SILVA, A. M. M.; ALMEIDA, G. .O.; CARVALHO, D. Papel das dimensões da Justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do Burnout. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 6, n. 1, 2005.

SILVA, W. F. C.; PAIVA, W. C.; SILVA, H. A. Correlations between trust and the organizational citizenship behaviors: reflections and considerations for public managers from a municipality in minas gerais. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 2, 2019.

SILVA, T. N. PEDROZO, E. Á.; VANIA DE FÁTIMA, B. E.; BEGNIS, H. S. M.; DE FARIA MARASCHIN, Â.; PASQUAL, C. A.; BARATA, T. S. Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 6, n. 1, 2004.

SILVA, A. J. H.; DA SILVA, A. H. Protagonismo das Cooperativas na Promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Reflexões Teóricas e Agenda de Pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 54, p. 83-103, 2021.

SIMIL, A. S. **A confiança como fator de influência da percepção de justiça no ambiente de aprendizagem**. Belo Horizonte, 2016. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

SINGH, U.; SRIVASTAVA, K. B. L. Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. **Psychological Studies**, v. 54, n. 1, p. 65-76, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de Cidadania Organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras In: EnANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais. ANPAD: Campinas**, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de Cidadania Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 165-184, 2003.

SHAVELSON, R.J. Biographical memoirs: Lee J. Cronbach. Washington, DC-USA: **American Philosophical Society**, v. 147, n. 4. p. 379-385, 2009.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, Janet P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of applied psychology**, v. 68, n. 4, p. 653, 1983.

SOUSA, I. A. C. M. O.; MENDONÇA, H. Justiça Organizacional, Prazer e Sofrimento no Trabalho: Análise de um Modelo Mediacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 57-74, jul/ago. 2009.

STEVENS, J. M.; BEYER, J. M.; TRICE, H. M. Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. **Academy of management journal**, v. 21, n. 3, p. 380-396, 1978.

SURYANI, N.; GAMA, I. G.; PARWITA, G. B. The Effect of Organizational Compensation and Commitment to Organizational Citizenship Behavior in the Cooperative and Small,

Middle Enterprises Department of Bali Province. **International Journal of Contemporary Research and Review**, v. 10, n. 01, p. 21210-21218, 2019.

TAGHINEZHAD, E.; KHOSHTAGHAZA, M. H.; MINAEI, S.; SUZUKI, T.; BRENNER, T. Relationship between degree of starch gelatinization and quality attributes of parboiled rice during steaming. **Rice Science**, v. 23, n. 6, p. 339-344, 2016.

TERRES, M. S.; SANTOS, C. P. Confianças cognitiva, afetiva e comportamental em trocas business-to-consumer. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 9, n. 3, 2010.

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. **Procedural justice: A psychological analysis**. L. Erlbaum Associates, 1975.

UNTERHITZENBERGER, C.; BRYDE, D. J. Organizational justice, project performance, and the mediating effects of key success factors. **Project Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 57-70, 2019.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L.L.; PARKS, J.M. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. **Research in Organizational Behavior**, v. 17, p. 215-285, 1995.

VANYPEREN, N. W.; VAN DEN BERG, A. E.; WILLERING, M. C. Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: a multilevel analysis. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 72, n. 3, p. 377-392, 1999.

VANDENBERG, Robert J.; SCARPELLO, Vida. The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 1, p. 60, 1990.

VEIGA, H. M. S.; MACHADO, S. F.; PINHEIRO, I. M. D. O.; REBOUÇAS, C. R. M. Relações entre comportamento pró-ativo e comprometimento organizacional. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 127-143, 2013.

VEIGA, H. M. S.; PORTO, J. B.; LABOISSIÈRE, M. C. Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com clima organizacional. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 2, 2011.

VEIGA, H. M. S.; TORRES, C. V.; FARIA, M. F. B. Comportamento pró-ativo e normas sociais: validação de medidas e estudo correlacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 155-170, 2013.

WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of management review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 601-617, 1991.

YILMAZ, Kursad; ALTINKURT, Yahya. The relationship between organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behaviors in secondary schools in Turkey. In: **Discretionary behavior and performance in educational organizations: The missing link in educational leadership and management**. Emerald Group Publishing Limited, 2012.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.

ZAHAVY, A. D.; SOMECH, A. Understanding team innovation: The role of team processes and structures. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 5, n. 2, p. 111, 2001.

ZARIFE, P. S. **Cidadania Organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com Justiça e estresse organizacional**. 186 p. 2016. Tese de Doutorado. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

ZEINABADI, H.; SALEHI, K. Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 29, p. 1472-1481, 2011.

APÊNDICE 1

1



INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
Programa de Pós-Graduação em Administração



Este projeto de pesquisa intitulado “Antecedentes dos Comportamentos de Cidadania organizacional: uma análise a luz da Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional” faz parte da Dissertação de Mestrado em Administração – PPGA/ UFSM, de autoria da mestranda *Vanessa Piovesan Rossato*, sob orientação da professora *Dra. Taís de Andrade*. O estudo visa analisar a influência dos antecedentes contextuais (Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional a partir da visão dos colaboradores da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma (CAMNPAL). Destacamos que sua participação é voluntária, e a confidencialidade dos respondentes e da empresa será mantida.

Pensando em **suas atividades de trabalho**, indique o quanto você concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize a legenda a seguir.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Nas atividades de trabalho você...	1	2	3	4	5
1. Faz os colegas se sentirem confortáveis "sendo eles mesmos" no trabalho.					
2. Manifesta sua própria e autêntica personalidade no trabalho.					
3. Apoia os esforços dos colegas para tornar sua saúde e bem-estar uma prioridade.					
4. Elogia os colegas quando eles são bem sucedidos.					
5. Conhece seus colegas de trabalho na esfera pessoal.					
6. Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho (por exemplo, aniversários, casamentos).					
7. Participa de atividades sociais informais com os colegas de trabalho durante a jornada de trabalho.					
8. É alegre em interações de trabalho.					
9. Participa de eventos que não são obrigatórios, mas ajudam a empresa.					
10. Participa de reuniões que não são obrigatórias, mas são consideradas importantes.					
11. Mantém-se atualizado com as novidades da empresa (mudanças organizacionais, etc.).					
12. Participa de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (por exemplo, palestras, cursos de formação).					
13. Participa voluntariamente de projetos especiais, além de suas tarefas de trabalho.					
14. Faz sugestões criativas para colegas de trabalho.					
15. Expressa opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, mesmo que outros discordem.					
16. Faz sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.					
17. Incentiva outros colegas a expressar suas opiniões sobre questões que afetam o grupo.					
18. Ajuda os colegas que têm cargas de trabalho pesadas.					
19. Voluntariamente ajuda os outros a resolver problemas relacionados ao trabalho.					
20. Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor.					
21. Tenta evitar problemas para os colegas de trabalho.					
22. Considera o impacto de suas ações sobre os colegas de trabalho.					
23. Comunica-se com os colegas antes de iniciar ações que possam afetá-los.					
No meu trabalho...					
24. Posso confiar que a maioria dos meus colegas de trabalho faz o que diz que irá fazer.					
25. Se eu enfrentar dificuldades no trabalho sei que meus colegas irão tentar me ajudar.					
26. Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me dar uma mão se eu precisar.					
27. Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando					
28. Tenho confiança de que meu supervisor é tecnicamente competente.					
29. Quando meu superior me fala algo, eu posso confiar no que diz.					
30. Meu superior irá me apoiar quando eu precisar.					
31. Eu sinto que posso dizer ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.					

Ao responder as questões abaixo, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo. A seguir são apresentadas as frases que tratam de aspectos de sua organização, utilize o seguinte código:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Questões:	1	2	3	4	5
1.Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.					
2.Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.					
3.Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.					
4.Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.					
5.Sou recompensado, de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.					
6.Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.					
7.A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.					
8.A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.					
9.A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.					
10.Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.					
11.A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.					
12.Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.					
13.No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.					
14.Ao se relacionar com os empregados o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.					
15.O meu chefe preocupa-se com meus direitos.					
16.Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.					
17.O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências delas.					
18.O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.					
19.O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.					
20.O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho					

Questões de Perfil

1) **Sexo** () Masculino () Feminino

2) **Qual o seu grau de ensino?**

() Ensino Fundamental Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio completo

() Ensino Superior Incompleto

() Ensino Superior Completo

() Pós-graduação