



Interações entre os comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal e justiça organizacional: um estudo com colaboradores de uma cooperativa agrícola do Rio Grande do Sul

Interactions between the behaviors of organizational citizenship, interpersonal trust and organizational justice: a study with employees of an agricultural cooperative in Rio Grande do Sul

Vanessa Piovesan Rossato<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-7165-4712>

Taís de Andrade<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-7870-6909>

Michel Barboza Malheiros<sup>3</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-7076-4258>

Recebido em: 06 ago. 2025  
Aceito em: 27 dez. 2025

**Como citar este artigo:** ROSSATO, Vanessa Piovesan; DE ANDRADE, Taís; BARBOZA MALHEIROS, Michel. Interações entre os comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal e justiça organizacional: um estudo com colaboradores de uma cooperativa agrícola do Rio Grande do Sul: Interactions between the behaviors of organizational citizenship, interpersonal trust and organizational justice: a study with employees of an agricultural cooperative in Rio Grande do Sul. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 14, n. 2, p. e3867-e3867, 2025. DOI: 10.33362/visao.v14i2.3867. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3867>.

**Resumo:** Este estudo teve como objetivo analisar as principais interações entre os construtos Comportamento de cidadania organizacional, confiança interpessoal e justiça organizacional, sob a perspectiva de colaboradores de uma cooperativa agrícola do Rio Grande do Sul. Para isso, foi conduzida uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e delineamento tipo *survey*. O instrumento de coleta, aplicado a 330 colaboradores, foi composto pela Escala de

<sup>1</sup> Doutoranda em administração Universidade Federal de Santa Maria. Email: [vanessavprossato@gmail.com](mailto:vanessavprossato@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutora em administração Universidade Federal de Santa Maria. Email: [tais0206@gmail.com](mailto:tais0206@gmail.com).

<sup>3</sup> Doutor em administração Universidade Federal de Santa Maria. Email: [malheirosmb@gmail.com](mailto:malheirosmb@gmail.com).

CCO para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC), pela Medida de CI e pela Escala de Percepção da Justiça Organizacional (EPJO).. Os achados indicam que a confiança nas lideranças favorece a manifestação de comportamentos proativos e voluntários em prol da organização. O estudo contribui ao evidenciar a importância das relações interpessoais e da percepção de justiça na promoção de comportamentos organizacionais positivos. Trata-se de uma investigação pioneira no contexto de cooperativas agropecuárias, com potencial para subsidiar práticas de gestão de pessoas e fomentar avanços teóricos sobre o tema no cenário nacional e internacional.

**Palavras-Chave:** Comportamento de Cidadania Organizacional. Confiança Interpessoal. Justiça Organizacional. Cooperativas. Gestão de pessoas.

**Abstract:** This study aimed to analyze the main interactions between the constructs Organizational Citizenship Behavior, Interpersonal Trust and Organizational Justice from the perspective of employees at an agricultural cooperative in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. A descriptive, quantitative survey-based research design was employed. The data collection instrument, answered by 330 employees, comprised the Organizational Citizenship Behavior Scale for Knowledge Workers (OCB-TC), the Interpersonal Trust Measure (IT), and the Perceived Organizational Justice Scale (EPJO). This finding suggests that trust in leadership encourages proactive and voluntary behaviors that benefit the organization. The study contributes by highlighting the role of interpersonal relationships and justice perceptions in promoting positive organizational behaviors. It represents a pioneering effort within the context of agricultural cooperatives and offers valuable insights for human resource management practices and theoretical development at both national and international levels.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior. Interpersonal Trust. Organizational Justice. Cooperatives. People management.

## INTRODUÇÃO

As relações no ambiente organizacional têm se tornado progressivamente mais complexas, exigindo das organizações não apenas estruturas eficientes, mas também relações interpessoais baseadas em confiança, justiça e cooperação (Malheiros *et al.*, 2023; Rossato *et al.*, 2024). Nesse cenário, destacam-se os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), definidos como condutas voluntárias dos colaboradores que, embora não formalmente exigidas, contribuem para o bom funcionamento da organização (Andrade *et al.*, 2021; Organ; Ryan, 1995).

Tais comportamentos extrapapéis ganham relevância especialmente em contextos marcados por incertezas, como o vivido durante a pandemia de COVID-19, quando novas dinâmicas de trabalho foram impostas de forma abrupta e exigiram dos profissionais adaptações rápidas, maior engajamento e colaboração (Costa, 2021; Wegner *et al.*, 2024).

Entretanto, o engajamento em CCO não ocorre de forma espontânea ou isolada. Ele é influenciado por fatores do contexto social (Andrade *et al.*, 2021), como a Confiança Interpessoal (CI) e a Justiça Organizacional (JO). A confiança entre colegas e líderes é um componente central para a construção de ambientes cooperativos (Luhmann, 2000; Mayer *et al.*, 1995), uma vez que os arranjos de trabalho atuais pressupõem sua existência entre os indivíduos e entre estes e a organização (Andrade *et al.*, 2021). Ambientes de trabalho com alta confiança são caracterizados pelo compartilhamento de responsabilidades, um senso de obrigação recíproca e menor incidência de controles rígidos.

Já percepção de justiça nas decisões e relações laborais afeta diretamente o engajamento e o comprometimento dos colaboradores (Moorman, 1991; Rego, 2002). Assim, compreender como essas variáveis interagem se torna fundamental para a construção de organizações mais saudáveis e eficazes. e refere à percepção dos funcionários sobre como as organizações os tratam de forma justa (Rossato *et al.*, 2024).

A pandemia de COVID-19 também acentuou a importância dessas dimensões. O distanciamento social, a migração abrupta para o trabalho remoto e o aumento da instabilidade laboral intensificaram as demandas por relações de confiança e justiça, tornando ainda mais evidente a necessidade de compreender os fatores que favorecem comportamentos colaborativos (Alves *et al.*, 2021; Costa *et al.*, 2023). Nesse contexto, investigar a inter-relação entre CCO, CI e JO se mostra especialmente oportuno.

Apesar da consolidação teórica sobre esses construtos, existem lacunas relevantes na literatura brasileira, sobretudo quanto à análise integrada entre CCO, CI e JO no contexto de organizações do setor cooperativo. Estudos anteriores indicam que tanto a confiança interpessoal quanto a percepção de justiça organizacional estão entre os antecedentes mais significativos do CCO (Singh; Srivastava, 2009; Yilmaz; Altinkurt, 2012), mas há escassez de pesquisas quantitativas que explorem essas interações de forma conjunta em realidades organizacionais específicas.

Adicionalmente, as cooperativas exercem um papel relevante no desenvolvimento regional e na inclusão produtiva, especialmente em áreas rurais. No entanto, enfrentam desafios particulares, como processos de sucessão geracional, necessidade de modernização tecnológica e profissionalização da gestão. Nesses contextos, compreender os fatores que favorecem o comprometimento dos colaboradores e a consolidação de culturas

organizacionais baseadas na confiança e na justiça torna-se estratégico para sua sustentabilidade (Dwiyanti *et al.*, 2024; Gunawan; Anindita; Gunawan, 2023).

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar as principais interações entre os comportamentos de cidadania organizacional, a confiança interpessoal e a justiça organizacional, a partir da percepção de colaboradores de uma cooperativa agrícola do Rio Grande do Sul. Ao concentrar-se nesse tipo de organização, reconhecida por seus princípios de solidariedade, participação democrática e interesse coletivo, pretende-se contribuir com evidências empíricas que possam tanto aprofundar a compreensão teórica desses fenômenos quanto apoiar práticas organizacionais voltadas à promoção de ambientes laborais mais justos, confiáveis e colaborativos.

## REFERENCIAL TEORICO

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional são definidos como atitudes voluntárias que vão além das exigências formais do cargo, não sendo diretamente recompensadas, mas que favorecem o funcionamento eficaz da organização (Costa *et al.*, 2023; Organ; Ryan, 1995; Rossato *et al.*, 2024). Tais comportamentos incluem ajudar colegas, demonstrar lealdade, adotar uma postura construtiva frente a problemas e participar ativamente de questões organizacionais. As discussões pioneiras sobre o construto englobam os pilares organizacionais postulados por Barnard (1938) e Katz e Kahn (1978), que sinalizaram a necessidade de considerar uma gestão mais colaborativa e a importância dos indivíduos serem "cidadãos" no ambiente para a eficácia organizacional.

Pesquisas indicam que o CCO está positivamente associado a indicadores como desempenho organizacional, qualidade no clima de trabalho e retenção de talentos (Costa *et al.*, 2023; George; Brief, 1992; Podsakoff *et al.*, 2009; Rossato *et al.*, 2024; Setiawan; Sulistyowati; Sari, 2022). No entanto, tais comportamentos não emergem de forma espontânea; são influenciados por fatores contextuais, como percepções de justiça e relações de confiança no ambiente laboral (Andrade *et al.*, 2021).

Conforme a Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964), os indivíduos tendem a retribuir de forma positiva quando se sentem valorizados e tratados com justiça. Assim, o CCO pode ser compreendido como uma resposta a experiências interpessoais e organizacionais percebidas como justas e confiáveis (Elstad *et al.*, 2013; Yang, 2023). O engajamento em CCO é, portanto,

um indicativo de reciprocidade organizacional.

A confiança interpessoal é um componente essencial para a cooperação organizacional. No contexto de trabalho, refere-se à disposição de um indivíduo em aceitar a vulnerabilidade em relação a outro, com base na expectativa de comportamento não oportunista e respeitoso (Caddell; Nilchiani, 2023; Ding *et al.*, 2010; Mayer; Davis; Schoorman, 1995). Essa confiança pode ser vertical (entre subordinado e supervisor) ou lateral (entre colegas de trabalho) (Guinot; Chiva; Puig, 2014). A CI é fundamental para o estabelecimento de relações entre os funcionários, fomentando a cooperação, a troca de conhecimento e a inovação (Costa *et al.*, 2023; Silva *et al.*, 2025).

Estudos demonstram que ambientes organizacionais com altos níveis de confiança interpessoal promovem maior colaboração, compartilhamento de informações, inovação e engajamento em comportamentos espontâneos voltados ao bem coletivo (Andrade *et al.*, 2021; Caddell; Nilchiani, 2023; Fukuyama, 1996; McAllister, 1995). Além disso, a confiança em líderes é particularmente influente: quando os supervisores são percebidos como íntegros e respeitosos, os colaboradores tendem a confiar também na organização (Costa *et al.*, 2022; Levinson, 1965).

A literatura também sugere que a confiança está fortemente ligada à justiça organizacional, sendo mediada pela percepção de tratamento justo nas relações de trabalho (Rego, 2002). Nesse sentido, a confiança interpessoal surge como um antecedente relevante para a manifestação do CCO.

A Justiça Organizacional diz respeito à percepção dos colaboradores sobre o quão justas são as decisões, os procedimentos e os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho (Martins; Euzebio; Beuren, 2023; Moorman, 1991; Rego, 2002). Essa percepção é multidimensional e geralmente dividida em três categorias, conforme o Quadro 1:

**Quadro 1** - Dimensões da justiça organizacional

Dimensão da Justiça Organizacional	Descrição	Referência
Justiça Distributiva	Relacionada à percepção de equidade na distribuição de recompensas e recursos.	Adams (1965)
Justiça Processual	Refere-se à percepção de justiça nos processos decisórios e nos critérios utilizados para alcançar os resultados.	Thibaut ;Walker (1975)
Justiça Interacional	Diz respeito à forma como os indivíduos são tratados em termos de respeito, cortesia e consideração, especialmente por figuras de autoridade.	(Rego,2002)

**Fonte:** elaborado pelos autores

Diversos estudos apontam que a percepção de justiça influencia diretamente a confiança interpessoal e o engajamento em comportamentos de cidadania (Cropanzano *et al.*, 2007; Fonsêca; Dourado, 2023; Unterhitzzenberger; Bryde, 2019). Por exemplo, colaboradores que percebem os procedimentos organizacionais como justos estão mais propensos a demonstrar lealdade, comprometimento e colaboração com os objetivos organizacionais (Senna, 2018; Zarife, 2016).

Diante disso, a literatura aponta que tanto a confiança interpessoal quanto a justiça organizacional podem atuar como antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional. No entanto, ainda são limitados os estudos que analisam essas relações de forma integrada e contextualizada em realidades organizacionais específicas, como o setor cooperativo. Este estudo busca justamente preencher essa lacuna, aprofundando a compreensão sobre como essas variáveis se inter-relacionam a partir da percepção de trabalhadores de uma cooperativa agrícola brasileira.

## MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva e com abordagem correlacional, com o objetivo de analisar as relações entre comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal e justiça organizacional. O delineamento utilizado foi o *survey* de corte transversal, apropriado para a coleta de dados em um único momento no tempo, permitindo examinar percepções e comportamentos em determinado contexto organizacional (Sampieri; Collado; Lucio, 1991).

A pesquisa foi realizada com colaboradores de uma cooperativa agrícola localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A escolha dessa organização ocorreu por conveniência e acessibilidade, bem como pela relevância do setor cooperativo na economia regional, caracterizado por princípios de autogestão, cooperação e interesse coletivo.

A população total da cooperativa é composta por aproximadamente 520 trabalhadores ativos, distribuídos em funções administrativas, operacionais e técnicas. A amostra foi não probabilística por conveniência, composta por 330 colaboradores, representando cerca de 63% do total de funcionários da organização.

Os critérios de inclusão foram: ter vínculo ativo com a cooperativa no momento da coleta de dados e atuar na área administrativa, técnica ou operacional. A participação foi

voluntária e os dados foram coletados de forma anônima, respeitando os princípios éticos da pesquisa com seres humanos.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, composto por três escalas validadas no contexto brasileiro Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO): escala de Dekas *et al.* (2013), validada por Andrade (2017), com 23 itens distribuídos em cinco dimensões: sustentabilidade do empregado, virtude cívica, participação social, voz e ajuda. Confiança Interpessoal (CI): escala baseada nos modelos de Nyhan (2000) e Oh e Park (2011), com adaptação e validação por Andrade (2017). A medida inclui 8 itens, divididos entre confiança nos colegas (4) e confiança no supervisor (4). Justiça Organizacional (JO): escala EPJO (Escala de Percepção de Justiça Organizacional) validada por Mendonça *et al.* (2003), com 20 itens distribuídos entre as dimensões distributiva (6), processual (7) e interacional (7).

As escalas utilizaram uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os dados foram coletados de forma presencial, durante o horário de trabalho, com a autorização da gestão da cooperativa. A análise dos dados foi realizada com o auxílio do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 24.0. Para examinar as relações entre os construtos, foi aplicado o coeficiente de correlação de Pearson, considerando-se o nível de significância de 0,01. Essa técnica é adequada para verificar a força e direção das associações lineares (Hair *et al.*, 2005).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra do estudo foi composta por 330 colaboradores de uma cooperativa agrícola situada no estado do Rio Grande do Sul. Do total de participantes, 78,3% se identificaram com o gênero masculino e 21,7% com o gênero feminino. Em termos de escolaridade, a maioria declarou ter o ensino médio completo (41,8%), seguida por ensino superior completo (23,4%) e pós-graduação (15,8%). As demais categorias incluíram ensino fundamental (10,3%) e ensino médio incompleto (8,7%).

A análise estatística foi conduzida com base no coeficiente de correlação de Pearson, com o intuito de verificar a força e a direção das associações entre os fatores de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), Confiança Interpessoal (CI) e Justiça Organizacional (JO). As correlações significativas foram observadas em diferentes intensidades, classificadas conforme Pestana e Gageiro (2008): muito baixa (< 0,20), baixa (0,20–0,39),

moderada (0,40–0,69), alta (0,70–0,89) e muito alta (> 0,90). Tais resultados são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1** –Matriz de Correlação entre Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional

Correlações	VC	V	SE	OS	A	CS	CC	JI	JD	JP
AC	** 0,404	** 0,483	** 0,493	** 0,293	** 0,497	** 0,372	** 0,362	** 0,232	** 0,174	** 0,248
VC		** 0,593	** 0,380	** 0,309	** 0,374	** 0,457	** 0,269	** 0,330	** 0,314	** 0,342
V			** 0,379	** 0,335	** 0,439	** 0,425	** 0,340	** 0,325	** 0,226	** 0,272
SE				** 0,209	** 0,427	** 0,373	** 0,353	** 0,321	** 0,221	** 0,213
OS					** 0,293	** 0,236	** 0,297	** 0,210	** 0,243	** 0,205
A						** 0,292	** 0,346	** 0,243	** 0,173	** 0,160
CS							** 0,538	** 0,723	** 0,559	** 0,606
CC								** 0,487	** 0,379	** 0,422
JI									** 0,655	** 0,742
JD										** 0,699
JP										

Nota: \*=significativa a 1%

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).

Partindo da análise dos fatores que compõem o construto Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), destacados em verde na Tabela 1, observa-se que todos apresentam correlações positivas e significativas. O coeficiente mais elevado é o que se estabelece entre as dimensões Virtude Cívica e Voz ( $r=0,593$ ), indicando uma associação de intensidade moderada. Esse resultado sugere que, quanto maior o envolvimento dos colaboradores com os assuntos organizacionais e a aceitação das responsabilidades que lhes são atribuídas, maior a propensão em manifestar sugestões relacionadas ao trabalho e aos procedimentos, bem como participar ativamente dos processos decisórios (Andrade *et al.*, 2021).

A participação ativa dos colaboradores, sobretudo na forma de sugestões, tende a promover uma redução gradativa dos custos organizacionais (Katz; Kahn, 1978). Colaboradores que adotam comportamentos de cidadania organizacional demonstram preocupação com o



bem-estar coletivo e, ao contribuir com sugestões, beneficiam tanto a organização quanto a si mesmos (Andrade *et al.*, 2021; Wegner *et al.*, 2024). Além disso, evidências apontam que comportamentos organizacionais positivos estão relacionados à qualidade da comunicação interna. Kandlousi, Ali e Abdollahi (2010) observaram que, à medida que os colaboradores se sentem satisfeitos com os canais de comunicação, há maior acessibilidade para o diálogo com os colegas, o que favorece o aumento dos índices de CCO.

Tais comportamentos contribuem para equipes mais solidárias, coesas e, consequentemente, mais eficazes (Dekas *et al.*, 2013; Malheiros *et al.*, 2023). O CCO pode ainda minimizar conflitos internos, reduzindo a necessidade de intervenção por parte dos gestores. Dessa forma, atitudes espontâneas, inovadoras e cooperativas estão associadas a melhores índices de desempenho organizacional (Malheiros *et al.*, 2023; Podsakoff *et al.*, 2014; Wegner *et al.*, 2024).

No que se refere ao construto da Confiança Interpessoal (CI), representado em amarelo na Tabela 1, os coeficientes também são positivos, com associação moderada (0,538), conforme classificação de Pestana e Gageiro (2008). Esse achado indica que, para os colaboradores da amostra, a confiança no supervisor está positivamente relacionada à confiança nos colegas (Costa *et al.*, 2023). A confiança mútua é essencial para o estabelecimento da cooperação, sendo tão relevante quanto a percepção de que se é digno de confiança (Fukuyama, 1996).

Essa relação evidencia o papel simbólico que os supervisores ocupam na representação da organização. Levinson (1965) introduz o conceito de personificação organizacional, ao afirmar que os agentes institucionais exercem influência significativa sobre os colaboradores que coordenam. Assim, a confiança no supervisor tende a se estender à organização como um todo (Costa *et al.*, 2022).

A Tabela 1 também destaca os fatores do construto justiça organizacional, sinalizados em laranja. Todos os fatores apresentam associações positivas, sendo o coeficiente mais alto identificado entre as dimensões Justiça Interacional e Justiça Processual ( $r=0,742$ ), o que indica uma correlação de alta intensidade. Esse resultado sugere que os colaboradores percebem o tratamento das lideranças como justo quando reconhecem que os procedimentos utilizados para alcançar os resultados também o são. Desse modo, mesmo diante de resultados potencialmente desfavoráveis, há maior aceitação quando os meios são percebidos como

legítimos (Zarife, 2016).

Essa discrepância sugere que, para os colaboradores da amostra, a qualidade do tratamento interpessoal e a percepção de justiça nos procedimentos são mais determinantes para a sua experiência organizacional do que a distribuição de recompensas em si. Assim, a forma como as decisões são tomadas e comunicadas e como os indivíduos são tratados no dia a dia tem um peso maior do que o que eles recebem em termos de resultados financeiros ou materiais. Este achado indica que um ambiente de trabalho respeitoso e processos transparentes podem, em certa medida, compensar ou mitigar insatisfações relacionadas à distribuição de recursos, reforçando a ideia de que a dignidade e o respeito no trabalho são motivadores intrínsecos relevantes.

Quanto à interação entre os construtos CCO e CI, assinalada em azul na Tabela 1, observa-se correlação positiva, sendo o coeficiente mais expressivo aquele entre as dimensões Voz e Confiança no Supervisor ( $r=0,425$ ). Isso indica que, quanto maior a confiança entre supervisor e subordinado, maior a probabilidade de o colaborador adotar comportamentos proativos e participativos, expressando sugestões e envolvimento com a organização (Costa *et al.*, 2023).

Segundo McAllister (1995), a confiança interpessoal baseia-se em componentes cognitivos e afetivos, refletindo a segurança que um indivíduo sente para agir em relação ao outro (Ding *et al.*, 2010). Quando estabelecida, essa confiança reduz comportamentos oportunistas e tende a ser duradoura. Nesse sentido, a confiança no supervisor favorece o engajamento voluntário dos subordinados em atividades laborais (Dekas *et al.*, 2013). A relação entre confiança e CCO é também destacada por Singh e Srivastava (2009), que identificaram que níveis elevados de confiança interpessoal estimulam comportamentos extrapapéis, impactando positivamente o desempenho individual e organizacional. Martins, Euzebio e Beuren (2023) observaram que a percepção de justiça organizacional impacta diretamente o desempenho no trabalho, mesmo em contextos com menor supervisão direta, como no home office, o que reforça o papel da justiça processual e interacional como suporte ao CCO.

A relação entre CCO e Justiça Organizacional, destacada em rosa na Tabela 1, apresentou o valor mais expressivo entre Virtude Cívica e Justiça Processual ( $r=0,342$ ). Esses dados indicam que os colaboradores tendem a demonstrar maior envolvimento com a organização quando percebem que os procedimentos são justos e coerentes. Estudos

anteriores confirmam que a justiça nos processos contribui para a satisfação organizacional e o aumento de comportamentos colaborativos (Al-Zu'bi, 2010; Rossato *et al.*, 2023; Senna, 2018).

Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) reforçam que a justiça processual influencia diretamente a percepção que os indivíduos têm da organização. Quando os procedimentos são percebidos como justos, os colaboradores tendem a demonstrar maior lealdade e menor inclinação a agir contra os interesses organizacionais (Bobocel; Gosse, 2015; Simil, 2016). Isso reforça a Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964) de uma maneira específica: os colaboradores parecem "retribuir" à organização com comportamentos de cidadania não por causa de recompensas diretas (Justiça Distributiva), mas sim em resposta a um ambiente estruturado de forma justa e equitativa (Justiça Processual). A justiça, portanto, não é apenas uma condição passiva, mas um catalisador ativo para os comportamentos que sustentam a eficácia organizacional (Cropanzano; Bowen; Gilliland, 2007).

Por fim, a relação entre CI e JO, ilustrada em cinza na Tabela 1, apresenta coeficientes que variam entre 0,215 e 0,723 abrangendo intensidades de baixas a altas. A correlação mais elevada é entre Confiança no Supervisor e Justiça Interacional (0,723), *sugerindo que esses construtos apresentam comportamento semelhante, uma vez que ambos se relacionam à forma como superiores hierárquicos tratam seus subordinados*. Nesse sentido, a justiça interacional *avalia aspectos de respeito e qualidade da comunicação nas interações com figuras de autoridade* (Rossato *et al.*, 2023).

Em outras palavras, quando os colaboradores percebem que seus supervisores demonstram cuidado e respeito, a responsabilidade com o trabalho tende a aumentar (Andrade *et al.*, 2021). Da mesma forma, a percepção de justiça fomenta o desenvolvimento da confiança, criando um ambiente no qual os colaboradores sentem-se à vontade para expressar dificuldades e incertezas, mesmo em situações de risco (Rossato *et al.*, 2024).

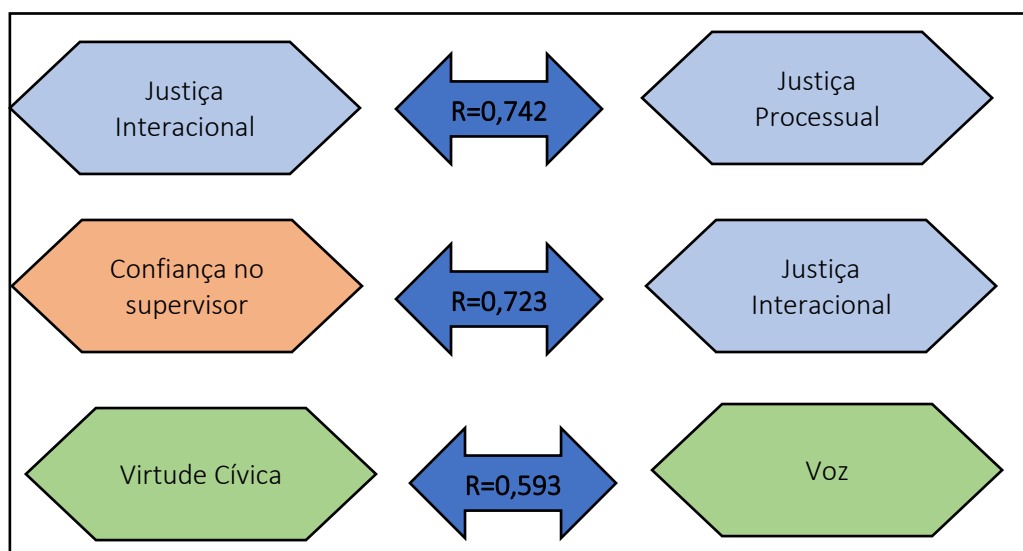
O estudo de Mey, Werner e Theron (2014), realizado com colaboradores sul-africanos, confirma essa inter-relação. Os autores supracitados demonstram que a interação entre justiça e confiança fortalece o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. Assim, quando os colaboradores percebem a organização como justa e equitativa, sobretudo na distribuição de recompensas, tendem a confiar mais na instituição.

Ambientes organizacionais saudáveis, pautados em experiências positivas e

relacionamentos respeitosos, promovem vínculos mais estáveis e colaborativos (Rossato *et al.*, 2023). Em contrapartida, percepções de injustiça tendem a comprometer a convivência e o engajamento dos colaboradores, gerando conflitos e comportamentos defensivos (Paiva; Leite, 2011). Nessas situações, a confiança entre colegas diminui, bem como a disposição para a realização de atividades proativas (Unterhitzenberger; Bryde, 2019).

Diante dos achados, constata-se que as correlações entre os construtos Confiança Interpessoal, Justiça Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional são predominantemente moderadas, evidenciando inter-relações consistentes entre eles. Tais resultados estão alinhados com pesquisas anteriores (Andrade *et al.*, 2021; Costa *et al.*, 2023), conforme representado na Figura 1, em que as correlações mais fortes identificadas no estudo concentram-se em três relações principais.

**Figura 1** - Principais correlações



**Fonte:** elaborado pelos autores com base na pesquisa.

A mais elevada foi observada entre as dimensões Justiça Interacional e Justiça Processual ( $r = 0,742$ ), indicando que a percepção de um tratamento justo por parte dos supervisores está fortemente associada à avaliação de que os procedimentos adotados para alcançar os resultados também são justos. Esse resultado evidencia que a avaliação do tratamento recebido e a avaliação da legitimidade dos procedimentos utilizados apresentam associação positiva, sugerindo coerência entre os dois construtos.

A segunda maior correlação foi entre Confiança no Supervisor e Justiça Interacional ( $r = 0,723$ ). Esse achado sugere que, quanto mais os colaboradores percebem qualidade e respeito

no tratamento por parte de seus supervisores nas tarefas organizacionais, maior é o nível de confiança depositado nesses líderes. Portanto, um supervisor percebido como confiável e justo não apenas fortalece o vínculo vertical, mas também parece catalisar um ambiente onde a confiança entre colegas e os comportamentos proativos (como a Voz) podem florescer. A confiança, portanto, não é distribuída de maneira uniforme; ela irradia a partir da liderança.

A terceira maior relação foi identificada entre as dimensões Virtude Cívica e Voz ( $r = 0,593$ ), revelando que, à medida que os colaboradores demonstram maior interesse e engajamento com a organização como um todo, tornam-se mais propensos a expressar sugestões e participar ativamente dos processos organizacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as interações entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, a Confiança Interpessoal e a Justiça Organizacional na percepção de colaboradores de uma cooperativa agrícola localizada no sul do Brasil. Os resultados revelaram associações significativas entre esses construtos, com destaque para as relações entre a confiança nos supervisores e a manifestação de comportamentos colaborativos, bem como entre a percepção de justiça processual e atitudes de engajamento cívico.

Do ponto de vista prático, os resultados reforçam a importância de estratégias organizacionais voltadas à construção de relações baseadas em respeito, equidade e confiança mútua. Organizações que desejam promover o CCO devem investir no desenvolvimento das lideranças, estimulando práticas de gestão mais transparentes e dialógicas. Além disso, políticas de justiça organizacional, que considerem tanto os processos decisórios quanto o tratamento interpessoal, tendem a fortalecer o engajamento dos colaboradores.

Especificamente no contexto das cooperativas, cujos princípios fundantes envolvem solidariedade, autogestão e intercooperação, as variáveis analisadas ganham especial relevância. A confiança interpessoal e a justiça organizacional são elementos centrais para sustentar práticas participativas e o comprometimento coletivo com os objetivos institucionais. Assim, os resultados desta pesquisa podem contribuir não apenas para o aprimoramento da gestão interna da cooperativa analisada, mas também oferecer subsídios para outras organizações do setor que compartilham características semelhantes.

Este estudo também apresenta limitações que devem ser reconhecidas. A amostra foi

composta por colaboradores de uma única organização, com seleção não probabilística, o que restringe a generalização dos resultados. Futuras pesquisas podem avançar no uso de delineamentos longitudinais e multimétodos, assim como ampliar a análise para diferentes tipos de cooperativas e setores econômicos.

Apesar dessas limitações, o presente trabalho contribui para o avanço do conhecimento na área de comportamento organizacional ao oferecer evidências empíricas sobre as interações entre confiança, justiça e cidadania organizacional, com aplicação prática concreta em ambientes cooperativos. Ao destacar a relevância dos vínculos sociais e das percepções de equidade na construção de um ambiente de trabalho colaborativo, o estudo reafirma a importância de um olhar mais humano e relacional na gestão das organizações contemporâneas.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, S. J. Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, v. 3, n. 1, p. 9-16, 1965.
- ALVES, T. L. D. L.; AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a Menos”! A adaptação ao home office em tempos de COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, 2021.
- 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, 2010.
- ANDRADE, D. T. Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional. 2017. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.
- ANDRADE, T. D.; ESTIVALETE, V. D. F. B.; MALHEIROS, M. B.; ROSSATO, V. P. Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), v. 27, p. 749-775, 2021.
- BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BOBOCEL, D. Ramona; GOSSE, Leanne. Procedural justice: A historical review and critical analysis. *The Oxford handbook of justice in the workplace*, v. 1, p. 51-87, 2015.
- CADDELL, J. D.; NILCHIANI, Roshanak. The dynamics of trust: Path dependence in interpersonal trust. *IEEE Engineering Management Review*, v. 51, n. 3, p. 148-165, 2023.
- COSTA, G. L. A.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; MALHEIROS, M. B.; ROSSATO, V. P. Influência da confiança interpessoal sobre os comportamentos de cidadania organizacional: a

perspectiva de trabalhadores do setor de TI. **Gestão.Org**, v. 21, p. 1-28, 2023.

COSTA, S. D.; MENDES, S. D. Trabalho home-office em tempos de Covid-19 no Brasil: práticas e perspectivas. Competência, **Revista da Educação Superior do Senac -RR**, v. 14, n. 1, p. 1-12, 2021.

COSTA, V. F. *et al.* Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 06-27, 2022.

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

DEKAS, K. H. *et al.* Organizational citizenship behavior, version 2: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 3, p. 219-237, 2013.

DING, H.; DING, Y.; WANG, J.; ZHANG, G. 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.

DWIYANTI, Retno *et al.* Organizational Citizenship Behavior Among Employees in Indonesian and Malaysian Higher Education Institutions. **Journal of Innovation in Educational and Cultural Research**, v. 5, n. 2, p. 301-308, 2024.

ELSTAD, E.; CHRISTENSEN, H. S.; 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.

*et al*/FONSÊCA, Francisco RB; DOURADO, Débora CP. Uma apreciação crítica da abordagem de caráter científico dominante da justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, p. eRAMG230214, 2023.

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

GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 2, p. 310, 1992.

GUINOT, J. *et al.* Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. **Personnel Review**, v. 43, n. 1, p. 96-115, 2014.

GUNAWAN, Yuke Yolan; ANINDITA, Rina; GUNAWAN, Weka. Fostering Organizational Citizenship Behavior By Developing Organizational Culture Through Work engagement. **Jurnal ARSI: Administrasi Rumah Sakit Indonesia**, v. 9, n. 3, p. 1, 2023.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed., 2005.

KANDLOUSI, N. S. Al 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.

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

LUHMANN, Niklas *et al.* Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. **Trust: Making and breaking cooperative relations**, v. 6, n. 1, p. 94-107, 2000.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; COSTA, G. L.; FERREIRA, T. F. A Influência da Espiritualidade e Satisfação Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional na Perspectiva dos Trabalhadores de Uma Prefeitura do RS. **Reuna**, v. 28, n. 4, p. 0-0, 2023.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; FERREIRA, T. F.; COSTA, G. L. ?. Correlação entre Comportamentos de Cidadania Organizacional, Espiritualidade e Satisfação: Estudo de caso em uma prefeitura do RS. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 6-22, 2023.

MARTINS, Andreia Dulce; EUZEBIO, Larissa Dalla Corte; BEUREN, Ilse Maria. Perception of organizational justice and home office work performance: influence of affective commitment. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 25, n. 3, p. 373-386, 2023.

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.

MENDONÇA, H. *et al.* Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos: Saúde e Vida**, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.

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

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.

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.

OH, S.; PARK, S. M.; SUK, J. E. 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. 65-87, 2011.

ORGAN, Dennis W.; RYAN, Katherine. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel psychology**, v. 48, n. 4, p. 775-802, 1995.



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 & Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 50-67, 2011.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

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

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.

REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 50-63, 2002.

ROSSATO, V. P. *et al.* Proposta de um framework entre comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal e justiça organizacional. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 21, p. 1-21, 2023.

ROSSATO, V. P.; ANDRADE, T.; MALHEIROS, M. B.; ESTIVALETE, V. F. B. Antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional: uma análise à luz da confiança interpessoal e justiça organizacional. **Revista Administração em Diálogo**, v. 26, n. 3, p. 0-0, 2024

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, 1991.

SETIAWAN, Hendra; SULISTYOWATI, Liliek Nur; SARI, Siska Diana. Organizational Citizenship Behavior Toward Organization Effectiveness: an Employee Perspective. **Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia**, v. 16, n. 2, p. 345-355, 2022.

SILVA, C. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; RAMADAM, A. O.; TREVISAN, M. Suporte à Aprendizagem Informal: explorando o papel da confiança interpessoal em organizações do setor de TI. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 23, n. 1, p. 1-20, 2025.

SIMIL, S. A confiança como fator de influência da percepção de justiça no ambiente de aprendizagem. 2016.

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

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. Procedural justice: a psychological analysis. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, 1975.

UNTERHITZENBERGER, C.; KROMM, T.; SPANG, K. Organizational justice, project performance,

---

and the mediating effects of key success factors. **Project Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 57-70, 2019.

WEGNER, R. S.; RICHTER, J.; MALHEIROS, M. B.; ESTIVALETE, V. F. B. As indústrias brasileiras priorizam comportamentos ambientais? investigação dos comportamentos de cidadania organizacional para o meio ambiente na perspectiva de trabalhadores. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 24, n. 5, p. 0-0, 2024.

YANG, K. A Review of Research on Organizational Citizenship Behaviors. **Lecture Notes in Education Psychology and Public Media**, 17, 41-48, 2023.

YILMAZ, K.; ALTINKURT, Y.; CINAR, A.; AKKURT, D. 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*, v. 13, p. 223-248, 2012.

ZARIFE, P. D. S. Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional. 2016.