

Antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional: uma análise à luz da confiança interpessoal e justiça organizacional

Background of Organizational Citizenship Behaviors: An Analysis in the Light of Interpersonal Trust and Organizational Justice

 Vanessa Piovesan Rossato¹

 Taís de Andrade²

 Michel Barboza Malheiros³

 Vania de Fátima Barros Estivaleta⁴



Resumo

O objetivo desse estudo é verificar a influência da confiança interpessoal e justiça organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional. Realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa com 330 colaboradores que fazem parte das diversas posições hierárquicas de uma cooperativa do ramo agronegócio situada na região central do Rio Grande do Sul. Os dados foram analisados com o apoio do software SPSS para verificar a influência da CI e JO sobre o CCO. As análises de regressão múltiplas revelaram que o modelo com maior poder de explicação foi a variável virtude cívica que 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.

Palavras-chave: comportamento de cidadania organizacional, confiança interpessoal, justiça organizacional

Abstract

This study aims to verify the influence of interpersonal trust and organizational justice on organizational citizenship behaviors, with practical implications for organizational management. Descriptive quantitative research was carried out with 330 employees who are part of the various hierarchical positions of a cooperative in the agribusiness branch in the central region of Rio Grande do Sul. Data were analyzed using SPSS software to verify CI and JO's influence on OCB. Multiple regression analyses revealed that the model with the highest explanatory power was the Civic Virtue variable, which presented 20.6%, explained by the independent variable Trust in the Supervisor. Thus, it was demonstrated that Interpersonal Trust and Organizational Justice influence Organizational Citizenship Behaviors.

Keywords: organizational citizenship behavior, interpersonal trust, organizational justice

¹ vanessapiovesan@yahoo.com.br, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria/RS [Brasil]

² vanessapiovesan@yahoo.com.br, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria/RS [Brasil]

³ malheirosmb@gmail.com, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria/RS [Brasil]

⁴ vaniaestivaleta@ufsm.br, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria/RS [Brasil]

Recebido em: 12/11/2023

Aprovado em: 21/08/2024

Como citar este artigo

Rossato, V. P., Andrade, T., Malheiros, M. B., & Estivaleta, V. F. B. (2024). Antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional: uma análise à luz da confiança interpessoal e justiça organizacional. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 26(3), 33-51. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2024v26i3.64243>

Introdução

O mundo vem passando por constantes transformações que atreladas ao contexto da pandemia da COVID-19 reforçaram as alterações no ambiente organizacional fazendo com que haja renovações na maneira de trabalhar (Beuren, Eggert & Santos, 2020; Costa, Estivaleta, Malheiros & Andrade, 2022). Para tanto, é necessário que os trabalhadores estejam mais ligados com a organização em busca da proatividade (Ceribeli & Mignacca, 2019). Colaboradores que exercem atividades de forma voluntária, exercem Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), que segundo Organ (1988) são atitudes que não são impostas pela organização, ou seja, que o trabalhador exerce de forma voluntária para contribuir com o bom funcionamento da organização (Organ, 2018).

Recentemente, Cingöz e Akdoğan (2019) conceituam o CCO como a propagação de comportamentos positivos que são benéficos para o desenvolvimento de uma organização. 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 (Soares & Siena, 2018; Lima Rowe, Mourão, Oliveira 2020). Desse modo, atos voluntários e espontâneos que sejam inovadores e cooperativos são fatores que coadunam com maiores índices de eficácia (Mackenzie, Podsakoff & Podsakoff, 2011).

Os ganhos provenientes das práticas de CCO auxiliam na produtividade organizacional, melhoria da satisfação dos clientes, pode minimizar o absenteísmo e rotatividade, além de trazer contribuições para o bem-estar dos colaboradores (Costa et al., 2022). Contudo, apesar de verificada sua importância algumas lacunas são encontradas, conforme relatam Estivaleta, Costa e Andrade (2014), em que à produção científica brasileira, no que tange aos principais eventos e periódicos brasileiros, a produção ainda é bastante incipiente. Além disso, Erturk (2007) destaca que há necessidade na academia de estudar possíveis antecedentes que corroboram para tais práticas em diferentes contextos.

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 (Rossato, Andrade, Malheiros, Estivaleta & Costa, 2023). Tal reflexão é importante pois o CCO pode ser estudado a partir da análise do contexto social em que ele está inserido (Andrade, 2017; Malheiros, Andrade, Rossato, Estivaleta, 2022; Costa et al., 2022). Nesse sentido, a Confiança Interpessoal (CI) e Justiça Organizacional surgem como um estímulo para o desenvolvimento do CCO.

A Confiança Interpessoal 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; Andrade, Estivaleta, Malheiros & Rossato, 2021). 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 (Singh e Srivastava; Leelamanothum, Na-Nan & Ngudgratoke, 2018; Costa, Estivaleta, Andrade, Malheiros & Rossato, 2023).

A Justiça Organizacional fundamenta-se no tratamento igualitário dado a todos os integrantes de uma organização (Carnovale, Sellbom, Bagby, 2019). 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 (Unterhitzengerger, Bryde, 2019; Silva, Ensslin, Mendes, 2021).

O objetivo do trabalho consiste em 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. Para a consecução desse objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa desenvolvida por meio de uma *survey* em uma cooperativa do setor agropecuário situada na região central do estado do Rio Grande do Sul.

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 (Rossato et al., 2023). Sabe-se que as cooperativas auxiliam para o desenvolvimento da comunidade (Suryani, Gama & Parwita, 2019; 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. Ademais, 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).

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). Ademais, o 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 (Ocergs, 2020).

Algumas pesquisas já estudaram os três construtos que serão analisados nesse trabalho (e.g. Leelamanothum, Na-Nan & Ngudgratoke, 2018; Akram et al., 2018; Onn, Yunus, Yusof, Moorthy & Na, 2018). No entanto, apesar dessas pesquisas explorarem os construtos analisados neste trabalho, a forma de abordagem é diferenciada, porque muitas pesquisas buscam analisar a relação entre os temas, ou como um fator pode mediar o outro, casos esses que não são o foco desse estudo. Salienta-se também que os cenários da pesquisa são distintos, nenhum estudo trabalha em cooperativas e as escalas utilizadas não são as mesmas desse trabalho.

Este 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 CCO, e consequentemente, contribua para a eficácia organizacional (Rego, 2002; Mackenzie, Podsakoff & Podsakoff, 2011).

Comportamento de Cidadania Organizacional

O Comportamento de Cidadania Organizacional caracteriza-se pelos atos voluntários dos colaboradores diante de uma postura espontânea de realizar atividades que não estão prescritas formalmente no contrato de trabalho (Organ, 1988). Os efeitos advindos a partir da execução desses comportamentos e o reconhecimento de sua importância para os gestores proporcionam melhora na gestão, podendo pressupor situações futuras e evitar possíveis conflitos entre os membros da organização (Soares & Siena, 2018; Malheiros et al., 2022).

Propiciar um ambiente em que haja a perpetuação do CCO é um desafio e tendência, pois para que as organizações consigam o sucesso profissional é essencial que haja valorização e reconhecimento dos recursos humanos, uma vez que se torna uma vantagem competitiva no mercado cada vez mais exigente (Lima et al., 2020). Para tanto, é fundamental que para contribuir para a eficácia organizacional, os indivíduos realizem atividades além de suas funções rotineiras, o que pode auxiliar na conquista dos objetivos organizacionais (Ceribeli & Mignacca 2019).

O interesse pelo estudo do CCO é reforçado pelas comprovações científicas de que surgem efeitos positivos que alavancam o sucesso profissional quando justapostas a outras variáveis organizacionais (Malheiros et al., 2022). Tal cenário é evidenciado na pesquisa de Leelamanothum et al. (2018) em que ao analisar os construtos de: CCO, confiança e justiça, identificou que quanto maior a percepção de justiça e confiança entre os colaboradores, mais propensos são para se envolverem nos CCO. Da mesma forma, a pesquisa de Costa et al. (2022) ao avaliar os trabalhadores do setor de Tecnologia da Informação, demonstrou que há relação positiva do suporte social e confiança interpessoal sobre os CCO. Tal cenário também foi identificado na pesquisa de Pauli, Cerutti e Andréis (2018) em que há influência do suporte organizacional na percepção de cidadania e da influência dos comportamentos de cidadania no bem-estar no trabalho.

Além disso, no trabalho de Ceribeli e Mignacca, (2019) constatou-se que, ao fornecer condições para que os funcionários das indústrias cervejeiras se desenvolvam, eles tendem a retribuir comportando-se como cidadãos organizacionais. Na mesma linha, a pesquisa de Lima et al. (2020) identificou que para as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, o impacto do treinamento foi significativo estatisticamente no surgimento de CCO com: sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas.

Salienta-se que essa relação do colaborador com a organização, necessita uma troca nesse contexto laboral (Pauli, Cerutti & Andréis, 2018), por isso, parcela significativa das pesquisas de CCO estão embasadas na Teoria das Trocas Sociais (Siqueira, 2003) em que os colaboradores realizam comportamentos como uma forma de retribuir ações positivas para a organização (Organ, 1988). Dessa forma, a interação

entre os colaboradores para com a organização é mantida pois os mesmos acreditam que essa relação é benéfica e compensadora (Blau, 1964).

Dekas, Bauer, Welle, Kurkoski & Sullivan (2013) sugerem uma escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker). No contexto brasileiro, Andrade (2017) validou o instrumento de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento, no setor educacional. Os elementos podem ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento

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

Fonte: Com base em Dekas et al. (2013).

Nessa linha de pesquisa, busca-se identificar possíveis antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional como uma forma de estudar questões que estejam relacionadas ao ambiente em que ele está inserido. Nessa análise de contexto social, encontra-se a Confiança Interpessoal (CI) que auxiliam na compreensão dos relacionamentos entre os colegas no local de trabalho (Leelamanothum, Nan & Ngudgratoke, 2018). Em vista disso, prospecta-se que as pessoas trabalhem de forma conjunta podendo proporcionar um ambiente fértil para a cooperação e manifestação de atos espontâneos (Onn et al., 2018; Barros, Formiga & Vasconcelos, 2021).

Confiança Interpessoal

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 (Freire (2014). Em outras palavras, o indivíduo age com otimismo, ao criar expectativas seguras de que a outra parte não agirá de modo oportuno (Beuren, Eggert & Santos, 2020).

A confiança propaga um sentimento de segurança, dignificando as relações sociais e atenuando eventuais conflitos (Carvalho; Zanquetto Filho & Oliveira, 2018). 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 (Silva, Hoffmann & Silva, 2020).

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 (Andrade, 2017; Costa et al., 2022). Prospecta-se, por esse meio, neutralizar a noção de vulnerabilidade do homem nas relações pessoais, ao instigar comportamentos colaborativos (Fischer & Novelli, 2008; Carvalho, Zanquetto Filho & Oliveira, 2018).

Confiança Interpessoal divide-se em duas dimensões: confiança nos colegas e confiança no supervisor. A primeira trata sobre construir ligações de confiança com os colegas de trabalho. Já a segunda, relata a relação de confiança entre um colaborador e seu supervisor (Mayer, Davis & Schoorman, 2005). 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).

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.

Evidências empíricas como na pesquisa de Lei, Nguyen e Le (2019), mostram que CI, influencia na partilha do conhecimento e ajuda na capacidade de inovação da empresa. Seo, Kim, Chang e Kim (2016), revelam que a confiança no ambiente laboral, promove a difusão do conhecimento, posto que possibilita novas ideias e feedbacks. Também, 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 extra papel, o que pode propiciar um desempenho individual e organizacional (Leclamanothum, Na-Nan & Ngudgratoke, 2018; Barros, Formiga & Vasconcelos, 2021).

Outro possível antecedente do CCO refere-se a JO. Akram et al. (2018) em seu estudo identificaram que a justiça está significativamente relacionada ao comportamento da Cidadania Organizacional, sendo estudado no tópico a seguir.

Justiça Organizacional

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 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 (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). Segundo Rego, (2002) 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 (Rego, 2002; Dong & Phuong, 2018).

Por conseguinte, a JO é proveniente das trocas sociais no ambiente laboral, aderindo-se à forma de percepção dos indivíduos (Mendonça et al., 2003). 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 (Adams, 1963, Mendonça et al., 2003). Segundo Mendonça et al. (2003), a justiça está relacionada a três dimensões que são analisadas de forma independentes e interligadas, compondo um modelo tridimensional. Essas dizem respeito à justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional (Rego, 2002).

A Justiça Distributiva relaciona-se à justiça percebida pelos indivíduos mediante o que tange aos resultados obtidos pela organização (Carnovale, Sellbom, Bagby, 2019; Silva; Ensslin & Mendes, 2021). 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).

A Justiça Processual, trata das percepções dos colaboradores acerca da Justiça das normas e procedimentos que dão sustentação a um processo (Rego, 2002; Simil, 2016; Senna, 2018). 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 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 (Mendonça et al., 2003). A Justiça Interacional é vista 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).

Caracterização 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). 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, Babin, Money & Samouel, 2005). Quanto à abordagem, o processo utilizado para atender aos propósitos dessa pesquisa, pode ser classificado como quantitativo.

Universo de estudo e amostra

A população dessa pesquisa é composta pelos colaboradores de uma cooperativa do ramo agropecuário situada na região central. Ela conta com mais de 6000 associados, em sua grande parte formada por pequenos agricultores. 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. Portanto, a amostra conseguida foi de 330 participantes.

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 (Ocb, 2019; Silva, Silva, 2021). 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).

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. 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). As respostas devem variar entre 1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente.

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. As respostas devem variar entre 1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente.

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 (seis questões), processual (sete questões) e interacional (sete questões). As respostas devem variar entre 1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente.

Tratamento e análise dos dados

Para análise dos dados quantitativos, foi utilizado o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). 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). Para analisar a influência desses construtos, foram realizadas análises de regressão múltipla.

Ratifica-se que o objetivo geral do presente estudo se constitui 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).

Resultados

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%.

Acerca do CCO 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 um novo fator foi criado, que foi “Apoio aos colegas”. Sobre o alfa de Cronbach todos os fatores apresentaram valores superiores a 0,6 considerados satisfatório de acordo com Malhotra (2012).

Sobre o CI, salienta-se que os resultados foram significativos, uma vez que apresentaram 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 e alfa de Cronbach superior a 0,6. O mesmo se deu com a JI em que nenhum fator foi excluído e os alfa de Cronbach foram superiores a 0,6.

O método de análise dos modelos propostos fundamentou-se na estimação *stepwise*. 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 (Hair et al., 2009). Assim sendo, os modelos encontrados para as variáveis dependentes relacionadas ao CCO são evidenciados na Tabela 2.

Tabela 2

Coefficiente 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 2, 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 (Costa et al., 2022). Assim, a CI entre colegas de trabalho pode impulsionar na cooperação e auxiliar as relações humanas dentro do cenário organizacional (Nyhan, 2000; Singh & Srivastava, 2009).

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 (Andrade, 2017). Essa constatação é refletida em atitudes de iniciativa por parte do indivíduo, pois percebe suas responsabilidades como participante da organização (Andrade et al., 2021; Rossato et al., 2023).

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 (Dekas et al., 2003). 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 (Costa et al., 2023).

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 et al., 2003; Carnovale, Sellbom, Bagby, 2019; Silva; Ensslin & Mendes, 2021).

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 a ver 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.

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 (Costa et al., 2022).

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 et al., (2022) 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 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 (Pauli; Cerutti; Andréis, 2018). Organ (1988) 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 (Akram et al., 2018). 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 (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

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 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 (1988) 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.

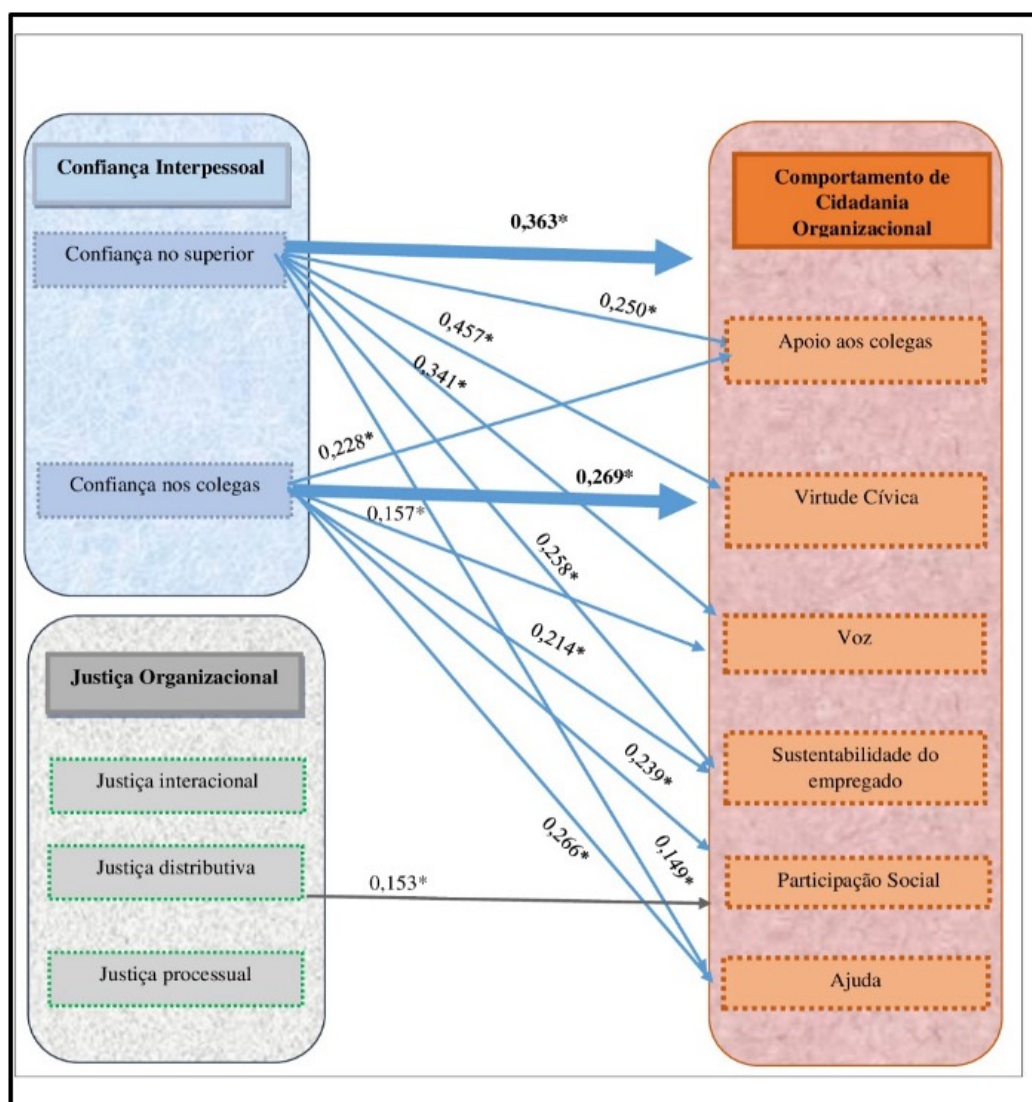
De acordo com a Tabela 1, é possível verificar o coeficiente R^2 Ajustado (Coeficiente de Determinação), que evidencia quanto cada variável dependente pode ser explicada pela variável independente. Na presente pesquisa, o modelo geral de CCO apresentou 30% explicado pelas variáveis confiança no supervisor 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 et al. (2022), 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. A Figura 1 esboça uma síntese desses achados.

Figura 1

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



* Coeficiente Beta

Fonte: elaborado pela autora

A Figura 1 ilustra uma representação da Tabela 1, 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.

Considerações finais

A partir da necessidade de entender os fatores que implicam na no surgimento de Comportamentos de Cidadania Organizacional, esse estudo buscou articular as temáticas: confiança interpessoal e justiça organizacional com o CCO. Para tanto, considerou-se a percepção dos colaboradores de uma cooperativa do setor agropecuário situada na região central do Rio Grande do Sul. Por meio das análises de regressão múltiplas, identificou-se que a confiança interpessoal e a justiça organizacional exercem influência nos comportamentos de cidadania organizacional

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 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.

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. Como conseqüência, as organizações podem promover ações e estratégias que fomentem principalmente a Confiança Interpessoal.

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.

Sob a visão administrativa esse estudo contribui no sentido de fornecer subsídios para o avanço dos fatores que contribuem ou dificultam o Comportamento de Cidadania Organizacional. Nesse estudo em especial, a confiança é um catalizador para o surgimento do CCO. Sob a ótica gerencial, a pesquisa auxilia no reforço do desenvolvimento humano no cenário organizacional, melhorando a relação entre os empregados e empregadores.

Como limitações do estudo destacam-se a abordagem que foi de ordem quantitativa, medidos de forma exclusiva pela percepção dos colaboradores. Assim, para pesquisas vindouras, sugere-se abordagens qualitativas por meio de aprofundamento de outras técnicas de coleta de dados tais como: observação, análise documental, entrevistas, dentre outras formas. Além disso, pode-se fazer levantamento de dados com os gestores, para que seja avaliada a percepção deles também. Também, recomenda-se que pesquisas futuras trabalhem com outras possíveis variáveis que possam estar associadas ao contexto social de trabalho como: satisfação, comprometimento organizacional, suporte organizacional ao investigar em diferentes contextos e modelos organizacionais.

Referências

- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 3(1), 9-16.
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U., Atif Ishaq, M. & Wanasika, I (2018). 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*, 5(1), 1493902.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102.
- Andrade, S. M., Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (2015). Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* (ISSN: 1984-8196), 12(2), 155-166.
- Andrade, T. D. (2017). *Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional* (Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Maria).
- Andrade, T. D., Estivaleta, V. D. F. B., Malheiros, M. B., & Rossato, V. P. (2021). Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 27, 749-775.
- Aşkun, D., Yeloğlu, H. O., & Yıldırım, O. B. (2018). 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*, 15(2), 273-284.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18, 443-453.
- Barnard, C. (1938). *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barros, M. B, Formiga, N. S., & de Vasconcelos, C. R. M. (2021). Uma reflexão teórica sobre a confiança nas relações interpessoais em ambientes organizacionais. *Research, Society and Development*, 10(5), e53610515299-e53610515299.
- Beuren, I. M., Von Eggert, N. S., & Santos, E. A. D. (2020). Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores:

justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações & Sociedade*, 27, 113-131.

Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.

Carnovale, M., Sellbom, M., & Bagby, R. M. (2020). The Personality Inventory for ICD-II: Investigating reliability, structural and concurrent validity, and method variance. *Psychological Assessment*, 32(1), 8.

Carvalho, N., Zanquetto Filho, H., & Oliveira, M. P. V. (2018). Confiança interorganizacional e cooperação em habitats de inovação. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(1), 88-114.

Ceribeli, H. B., & Mignacca, T. P. (2019). Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. *Gestão.Org*, 17(1), 88-104.

Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2019). A Study on Determining the Relationships Among Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Ethical Leadership. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(04), 1940004.

Costa, G. L. A., Estivaleta, V. D. F. B., Malheiros, M. B., & de Andrade, T. (2022). Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 06-27.

Costa, G. L. A., Estivaleta, V. F. B., Andrade, T., Malheiros, M. B., Rossato, V. P. (2023) 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.

Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.

Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). 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*, 5(3), 113-119.

Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*.

Estivaleta, V. D. F. B., Costa, V. F., & Andrade, T. D. (2014). Organizational citizenship behavior: a comparative study between Brazilian and international scientific output from 2002 to 2012. *Business and Management Review*, 4(3), 427-441.

Fischer, R. M., & Novelli, J. G. N. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 67-78.

- Franco, D. S., & Paiva, K. C. M. D. (2018). Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: como jovens aprendizes (não) se posicionam? *Gestão & Planejamento-G&P*, 10.
- Freire, A. (2014). Engajamento cívico e capital social: um modelo interativo para o efeito da confiança interpessoal. *Opinião Pública*, 20, 273-290.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2009). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. M. D. (2001). *Do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Lara, S. M. (2019). *Justiça, prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com jovens trabalhadores assistidos pelo ESPRO-BH*. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Minas Gerais.
- Leelamanothum, A., Na-Nan, K., & Ngudgratoke, S. (2018). The influences of justice and trust on the organizational citizenship behavior of generation X and generation Y. *Asian Social Science*, 14(5), 60-68.
- Lei, H., Nguyen, T. T., & Le, P. B. (2019). How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability: The moderating effect of leadership support. *Chinese Management Studies*, 13(2), 276-298.
- Lima, M. C. D. S., Rowe, D. E. O., Mourão, L., & Oliveira, A. M. B. (2020). Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos? *Organizações & Sociedade*, 27, 152-170.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.
- Malheiros, M. B., de Andrade, T., Rossato, V. P., Estivaleta, V. D. F. B., & de Ávila Costa, G. L. (2022). Proposição De Um Modelo Teórico De Análise Entre Os Comportamentos De Cidadania Organizacional, Espiritualidade E Satisfação No Ambiente De Trabalho. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 16(1), 76-97.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos, Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.

- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- OCERGS. Expressão do Cooperativismo Gaúcho 202. <https://www.sescoopr.br/app/uploads/2021/06/expressao-cooperativismo-gaucha-2021.pdf>
- Oh, Y., & Park, J. (2011). 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*, 16(3), 65-87.
- Onn, C. Y., Nordin bin Yunus, J., Yusof, H. B., Moorthy, K., & Ai Na, S. (2018). The mediating effect of trust on the dimensionality of organisational justice and organisational citizenship behaviour amongst teachers in Malaysia. *Educational Psychology*, 38(8), 1010-1031.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306.
- Pauli, J., Cerutti, P. S., & Andréis, S. A. (2018). Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11, 50-73.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-14.
- Rennó, L. (2011). Validade e confiabilidade das medidas de confiança interpessoal: o barômetro das Américas. *Dados*, 54(3), 391-428.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30, 4-21.
- Rossato, V. P. et al. (2023) Proposta de um Framework entre Comportamentos De Cidadania Organizacional, Confiança Interpessoal e Justiça Organizacional. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 21, 1-21.
- Seo, H. M., Kim, M. C., Chang, K., & Kim, T. (2016). Influence of interpersonal trust on innovative behaviour of service workers: mediating effects of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Management*, 20(02), 1650026.
- Silva, A. J. H., & da Silva, A. H. (2021). Protagonismo das Cooperativas na Promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Reflexões Teóricas e Agenda de Pesquisa. *Desenvolvimento em Questão*, 19(54), 83-103.
- Silva, D. L. B. D., Hoffmann, V. E., & Costa, H. A. (2020). Confiança em redes de cooperação do turismo: análise de seu papel e elementos vinculados em Parnaíba, Piauí, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14, 9-29.

- Silva, M. S., Ensslin, S. R., & Mendes, A. C. A. (2021). Avaliação de Desempenho sob a Perspectiva da Justiça Organizacional: Revisão e Agenda de Pesquisa. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 24(3), 370-388.
- Silva, W. F. C., da Consolação Paiva, W., & da Silva, H. A. (2019). Correlations between trust and the organizational citizenship behaviors: reflections and considerations for public managers from a municipality in Minas Gerais. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 12(2), 317-335.
- Simil, A. S. (2016). A confiança como fator de influência da percepção de justiça no ambiente de aprendizagem. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Minas Gerais.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54(1), 65-76.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 165-184.
- Suryani, N. N., Gama, I. G., & Parwita, G. B. S. (2019). 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*, 10(1), 21210-21218.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Unterhitzenberger, C., & Bryde, D. J. (2019). Organizational justice, project performance, and the mediating effects of key success factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57-70.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zarife, P. D. S. (2016). *Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional*. Tese (doutorado), Universidade de Brasília.