






Influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal: um estudo numa cooperativa do setor agropecuário

Influence of organizational justice on interpersonal trust: a study in an agriculture sector cooperative

Vanessa Piovesan Rossato¹ , Simone Alves Pacheco de Campos¹ , Taís de Andrade¹ ,
Kelmara Mendes Vieira² , Taiane Keila Matheis¹ 

¹Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Programa de Pós-graduação, em Administração, Santa Maria (RS), Brasil. E-mails: vanessapiovesan@yahoo.com.br; simone.campos@ufsm.br; tais0206@gmail.com; taianetrim@gmail.com

²Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas, Santa Maria (RS), Brasil. E-mail: kelmara.vieira@ufsm.br

Como citar: Rossato, V. P., Campos, S. A. P., Andrade, T., Vieira, K. M., & Matheis, T. K. (2024). Influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal: um estudo numa cooperativa do setor agropecuário. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 62(3), e271928. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2023.271928>

Resumo: O objetivo deste trabalho consiste em analisar a influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal a partir da perspectiva dos colaboradores de uma cooperativa do setor agropecuário, situada na região central do Rio Grande do Sul. Para tanto, foram investigados 330 trabalhadores dessa cooperativa. Os dados foram obtidos por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os principais resultados encontrados expõem a relação de influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal, os quais estão respaldados pelas lentes das teorias da Equidade, Trocas Sociais e Reciprocidade. As reflexões que emergem com os achados desta pesquisa sugerem que a justiça dos meios e a confiança no supervisor são expressivas para a intensidade desse impacto. Observou-se também que foram empreendidos avanços ao trazer essa discussão para o campo das instituições cooperativas, as quais exercem um papel social, político e econômico singular para a sociedade e que possuem ligação direta com os temas de estudo pelo contexto social em que estão inseridas. Para os gestores da cooperativa, o entendimento dos achados pode contribuir para o desenvolvimento de comportamentos voltados para a cooperação, o que possibilita maior envolvimento entre os trabalhadores.

Palavras-chave: cooperativas, justiça organizacional, confiança interpessoal.

Abstract: The objective of this work is to analyze the influence of organizational justice on interpersonal trust from the perspective of the employees of a cooperative in the agricultural sector, located in the central region of Rio Grande do Sul. To this end, 330 workers from this cooperative were investigated, and the data was obtained through Structural Equation Modeling (SEM). The main findings reveal the influence of organizational justice on interpersonal trust, supported by the lenses of the theories of Equity, Social Exchange and Reciprocity. The reflections that emerge from the findings of this research suggest that the justice of means and trust in the supervisor are significant for the intensity of this impact. It was also observed that advances were made by bringing this discussion to the field of cooperative institutions, which play a unique social, political, and economic role for society and have a direct connection to the study topics due to the social context in which they are embedded. For the cooperative's managers, understanding the findings can contribute to the development of behaviors aimed at cooperation, which enables greater engagement among workers.

Keywords: cooperatives, organizational justice, interpersonal trust.

1. INTRODUÇÃO

O sistema cooperativo é formado por uma rede de elementos financeiros e sociais que visam otimizar a distribuição de riqueza com uma ideologia centrada na transformação das comunidades, ao proporcionar ambientes mais apropriados para as pessoas viverem em

sociedade (Nelson et al., 2016; Breitenbach & Brandão, 2021; Silva & Nunes, 2023). No Brasil, as cooperativas são governadas através da Lei Federal n. 5.764, de 1971, e são constituídas por pessoas com o objetivo de prestar serviços aos seus associados, sem a finalidade do lucro. Para tanto, foram determinados sete princípios cooperativos: 1) livre filiação voluntária; (2) gestão democrática pelos membros; (3) participação econômica dos membros; (4) autonomia e independência; (5) educação, treinamento e informação; (6) intercooperação; (7) compromisso com a comunidade (Brasil, 1971).

As cooperativas do ramo agropecuário são constituídas por produtores rurais que possuem meios de produção próprios que visam obter ganhos a partir de suas atividades (Nelson et al., 2016; Neves et al., 2019). As cooperativas representam um papel social ao visarem minimizar a pobreza e proporcionar melhor qualidade de vida aos seus integrantes, na medida em que promovem desenvolvimento local, inclusão produtiva e social (Fuzinato et al., 2019; Silva & Nunes, 2023). Portanto, nas cooperativas, as habilidades individuais são justapostas em interesse comum do grupo (Breitenbach & Brandão, 2021).

As organizações como um todo passam por situações de divergência que podem ocasionar conflitos, os quais obstruem o desempenho e reduzem a sua eficiência e eficácia. Muitos desses conflitos estão pautados no entendimento do que é considerado justo ou injusto pelos trabalhadores, e devem ser gerenciados como uma forma de proporcionar vínculos saudáveis dentro do ambiente laboral (Sahoo & Sahoo, 2019).

Dessa forma, a percepção sobre o que é justo ou injusto dentro do contexto de trabalho é denominada de justiça organizacional (Mendonça et al., 2003; Zeb et al., 2021) uma vez que a forma como os trabalhadores são tratados reflete nas suas atitudes e no seu comportamento no trabalho (Abbas & Wu, 2021; Shafi et al., 2021). O termo justiça organizacional surgiu em decorrência da Teoria da Equidade de Adams (1965), em que o autor buscava entender por que e como os trabalhadores percebiam ações justas e injustas, e quais eram suas reações quando percebiam injustiças. Nesse sentido, a lente dessa teoria baliza a ideia de que o funcionário faz uma avaliação de todos os esforços desempenhados comparados aos ganhos recebidos, podendo ser essa percepção positiva ou negativa (Kamran & Thomas, 2021).

Por isso, é essencial que as organizações busquem avaliar a concepção de justiça de seus trabalhadores, uma vez que um tratamento justo incentiva os trabalhadores a inovar em produtos, serviços e procedimentos (Abbas & Wu, 2021), dado que os trabalhadores reagem a partir da forma como são tratados, proporcionando melhor desempenho e produtividade (Akram et al., 2020; Bernd & Beuren, 2021; Fiaz et al., 2021). Em contrapartida, quando há injustiça, há propensão de que os trabalhadores se sintam pressionados, o que pode ocasionar em resultados contraproducentes como estresse, *turnover*, exaustão, brigas e desavenças (Assmar et al., 2005; Gomes et al., 2020; Bernd & Beuren, 2021; Kamran & Thomas, 2021; Nguyen et al., 2023).

A justiça organizacional compreende três dimensões: justiça distributiva, processual e interacional (Manaf et al., 2022). A justiça distributiva analisa a percepção dos trabalhadores quanto a salários, recompensas e prêmios (Shafi et al., 2021; Kamran & Thomas, 2021). Cabe à justiça processual considerar a lucidez dos métodos de distribuição dessas recompensas e dar espaço também para os trabalhadores terem voz ativa nas decisões da organização (Beuren et al., 2020; Shafi et al., 2021; Kamran & Thomas, 2021). Já a justiça interacional caracteriza-se como um tratamento interpessoal de qualidade que seja respeitoso entre as partes envolvidas, ou seja, os relacionamentos entre trabalhadores e seus superiores (Shafi et al., 2021; Kamran & Thomas, 2021).

A percepção da justiça é, portanto, essencial para fortalecer a qualidade do relacionamento entre trabalhadores e organização (Sahoo & Sahoo, 2019; Bernd & Beuren, 2021). A avaliação positiva

sobre o ambiente laboral tanto em relação a recompensas, procedimentos de avaliação e qualidade no tratamento recebido pode ser proveniente de um local em que haja confiança nos colegas e supervisores, uma vez que a existência de confiança confere a compreensão de um ambiente justo (Leelamanothum et al., 2018; Beuren et al., 2020), além de que a existência de confiança na ocasião de um ambiente justo favorece melhor desempenho dos trabalhadores (Fiaz et al., 2021).

Assim, Mayer et al. (1995) definem confiança interpessoal como a predisposição de uma parte estar subordinada às ações de outra parte, tendo como premissa a ocorrência do risco e da reciprocidade (Barros et al., 2021). Dessa forma, a confiança interpessoal segmenta-se em duas vertentes: confiança lateral e confiança vertical (Xie & Li, 2021). A primeira está respaldada na habilidade de formar um elo de confiança com os colegas de trabalho, já a confiança vertical evidencia a relação de confiança entre um colaborador e seu supervisor (Nyhan, 2000; Oh & Park, 2011; Costa et al., 2022).

Estudos indicam que a confiança impulsiona o desenvolvimento de atitudes positivas e consequentemente aumenta comportamentos cooperativos espontâneos que resultam em um elevado nível de desempenho (Andrade et al., 2022; Guo et al., 2022; Costa et al., 2022). Assim, parte-se do pressuposto de que, em um ambiente em que há prevalência de justiça, existe a confiança (Mey et al., 2014; Gaudêncio et al., 2017; Sahoo & Sahoo, 2019). O que delimita a hipótese do presente trabalho é que a justiça percebida influencia nas suas relações com seus superiores e também com seus colegas de trabalho.

Alguns trabalhos já evidenciaram essa relação, como a pesquisa de Mey et al. (2014), que identificou que os trabalhadores tem um maior nível de confiança em suas organizações quando percebem sua organização como sendo justa e equitativa na distribuição de recompensas. Esses resultados coadunam com os achados de Leelamanothum et al. (2018) ao constatarem que, quando os trabalhadores percebem justiça na organização, eles vão desenvolver confiança nesse espaço, e, quando confrontados com problemas de trabalho, eles buscam a ajuda do supervisor a partir da relação de confiança que têm. Estudos mais recentes, como o de Beuren et al. (2020), indicam que a confiança é afetada por mecanismos utilizados na avaliação de desempenho, pela qualidade percebida do *feedback* e pela percepção de justiça processual.

Partindo desses estudos, esta pesquisa avança na literatura ao responder qual é a influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal, no cenário de uma cooperativa. Dessa forma, o estudo tem como objetivo analisar a influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal a partir da perspectiva de trabalhadores de uma cooperativa do setor agropecuário, situada na região central do Rio Grande do Sul. O tema da confiança tem relação direta com o objeto de análise do estudo, uma vez que a cooperativa é pautada nos princípios do cooperativismo, ou seja, pautada em proporcionar um ambiente colaborativo na organização. Fukuyama (1996) relata que a confiança e a cooperação são variáveis diretamente proporcionais, ou seja, quanto maior o laço de confiança entre os trabalhadores, maior será a cooperação entre eles. Salienta-se que esses vínculos enobrecem as relações e diminuem a necessidade de legislações como forma de garantir cooperação (Silva et al., 2020).

Tanto a justiça organizacional como a confiança interpessoal são elementos preponderantes do comportamento organizacional. Dessa forma, estudar como as pessoas percebem as distribuições dentro da organização é importante na lógica organizacional. Quando ocorrem percepções de injustiça, os efeitos podem comprometer fontes de alavancagem organizacional, como desempenho, engajamento e satisfação. Essas questões deterioram o ambiente organizacional e se intensificam quando as relações de confiança entre os membros e os supervisores estão defasadas. Se não há confiança, não há reciprocidade, então os conflitos e intrigas podem se acentuar.

Tais conceitos estão respaldados na Teoria das Trocas Sociais e da reciprocidade. Dessa forma, se não há confiança, não há reciprocidade, e os conflitos podem se intensificar. A justiça, por sua vez, pode promover um clima de confiança que auxilia na cooperação e mitiga os conflitos. Entende-se que quando os trabalhadores percebem justiça na distribuição dos recursos, as relações de confiança podem se fortalecer, o que provoca um ambiente mais produtivo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Justiça organizacional

Adams formulou, em 1963, a Teoria da Equidade, que buscava entender como os indivíduos entendiam a proporcionalidade das distribuições realizadas pela organização com base em seu desempenho, além de comparar a distribuição recebida com os demais colegas de trabalho (Shafi et al., 2021; Kamran & Thomas, 2021). A ideia de Adams era entender quando e por que os trabalhadores tinham a percepção de comportamentos justos e injustos, e, de posse disto, quais eram as suas reações quando estes percebiam situações de injustiça (Akram et al., 2020; Bernd & Beuren, 2021).

Assim, Adams (1965) identificou que a percepção de justiça é sinalizada quando o empregado faz uma comparação dos *inputs* (esforço, desempenho, qualificação) e *outcomes* (salário, reconhecimento, bônus) (Zeb et al., 2021). Se o confronto entre os investimentos e as gratificações for equivalente ao de outra pessoa com a qual se compara, pode-se afirmar que a justiça é equitativa (Gomes et al., 2020; Fiaz et al., 2021). Em casos em que são visualizadas questões de injustiça, Adams (1965) postulou a Teoria da Inequidade, quando a percepção de que os resultados provenientes de sua dedicação não coadunam com os esforços desempenhados, ao tratar de uma relação inversamente proporcional (Nelson & Appel, 2022; Abbas & Wu, 2021). A justiça organizacional compreende três dimensões: justiça distributiva, processual e interacional (Manaf et al., 2022).

A dimensão distributiva revela-se quando os trabalhadores entendem algo como justo, quando a razão da distribuição dos recursos e das recompensas é proporcional (Abbas & Wu, 2021; Shafi et al., 2021). Dessa relação suscitam duas expectativas: a de que as recompensas devem ser correspondentes aos custos e de que os lucros devem ser equivalentes aos investimentos (Beuren et al., 2020; Kamran & Thomas, 2021; Kamran & Thomas, 2021).

A justiça processual trata das percepções dos trabalhadores acerca da justiça das normas e dos procedimentos que sustentam um processo (Kamran & Thomas, 2021). Para tanto, seu foco de referência são os meios usados para a obtenção dos fins, e, por essa razão, é também denominada justiça dos meios (Beuren et al., 2020; Nguyen et al., 2023). Os pioneiros em seu estudo foram Thibaut & Walker (1975), ao pesquisarem a reação das pessoas ao se depararem em situações de conflito, bem como a percepção sobre a consequente solução dessas divergências. Thibaut & Walker (1975) constataram que os indivíduos, além de se preocuparem com os resultados, se interessam também pelos critérios empregados ao se fazer uma distribuição.

Mesmo que o colaborador perceba a distribuição das recompensas como injusta, se os procedimentos utilizados para nortear a distribuição forem preestabelecidos, não mudando de acordo com o elemento julgado ou o responsável pela decisão, o resultado pode ser interpretado como justo pelo colaborador (Assmar et al., 2005). Essa dimensão também recebeu algumas críticas, na medida em que não supria questões de como os trabalhadores eram tratados durante os relacionamentos interpessoais. Dessa forma, há uma terceira dimensão chamada de justiça interacional, que objetiva sanar essas lacunas.

A justiça interacional trabalha as atitudes dos gestores com os seus trabalhadores, abrangendo aspectos de honestidade, sensibilidade e respeito, que são evidenciados nesse relacionamento (Bernd & Beuren; 2021; Fiaz et al., 2021). É uma forma de enaltecer a importância da qualidade de uma relação que envolve os tomadores de decisão e as pessoas receptoras dessas decisões (Gomes et al., 2020; Zeb et al., 2021). Por conseguinte, as três dimensões da justiça organizacional resultam em uma análise concisa sobre a perspectiva dos trabalhadores frente as distribuições, os processos e os relacionamentos.

2.2 Confiança Interpessoal

A confiança interpessoal baseia-se na disposição de um indivíduo em estar suscetível às ações dos outros, esperando que estes realizem uma ação importante para aquele em que se confia, o que independe de sua habilidade para controlar e monitorar a outra parte (Mayer et al., 1995; Costa et al., 2022). Assim, a partir de uma expectativa positiva das ações dos outros, a pessoa está disposta a preservar um relacionamento e se submeter aos eventuais riscos dessa relação (Barros et al., 2021; Xie & Li, 2021).

A relação envolve duas partes: a pessoa que confia (credor), e a pessoa em que se confia (o *trustee*) (Andrade et al., 2022; Silva et al., 2020) Um princípio básico refere-se à ausência de controle nesses relacionamentos (Rousseau et al., 1998). Desse modo, a confiança coaduna com a ideia de ações cooperadas, que são facilitadores para o surgimento de relacionamentos amigáveis (Guo et al., 2022; Assegaai & Schneider, 2022).

Esses pressupostos estão alicerçados na Teoria da Troca Social de Blau (1964), na qual a confiança pressupõe a reciprocidade nas trocas de resultados. Dessa forma, a confiança consiste na perspectiva central de uma organização que desenvolve os seus relacionamentos fundamentados na essência do clima de comunicação aberta, respeito mútuo e honestidade entre os trabalhadores (Sahoo & Sahoo, 2019). A teoria da reciprocidade também baliza esse conceito, na medida em que, quando um funcionário confia no outro, ocorre o princípio da mutualidade, proveniente da ação de devolver ou retribuir um benefício recebido (Gouldner, 1960; Andrade et al., 2022).

Para o progresso de um relacionamento pautado na confiança, o administrador precisa atestar sua confiabilidade e não infringir a confiança, do mesmo modo que o cofiduciante precisa fazer julgamentos sobre o nível de confiança a partir do caráter do outro (Langlinais et al., 2022). Em um cenário marcado por ambiguidade e incerteza, as organizações que promovem um ambiente de confiança tendem a ver as pessoas se tornando mais vulneráveis às ações dos outros. Como resultado, essas pessoas estão mais inclinadas a compartilhar informações e a cooperar mais entre si (Afsar et al., 2021).

Diante desse parâmetro, a confiança interpessoal segmenta-se em duas vertentes: confiança lateral e confiança vertical. A primeira fundamenta-se na habilidade de formar um elo de confiança com os colegas de trabalho, enquanto a confiança vertical evidencia a relação de confiança entre um colaborador e seu supervisor (Xie & Li, 2021). Nesse sentido, um colaborador pode confiar nos seus colegas de trabalho, mas não em seus supervisores, ou vice-versa, justificando a necessidade de a confiança ser analisada em esferas distintas (Seo et al., 2016).

A confiança é importante para as trocas entre os trabalhadores; com a sua ausência, é nítido o real comprometimento dos resultados individuais e da equipe (Afsar et al., 2021). Tais efeitos foram encontrados na pesquisa de Kim & Park (2021), em que a percepção da confiança pelos trabalhadores resultou em um efeito positivo de atitudes de compartilhamento de conhecimento.

2.3 Impacto da justiça organizacional na confiança interpessoal

Estudos anteriores comprovaram que, quando os trabalhadores recebem um tratamento justo pela organização, existe a propensão de demonstrarem maiores níveis de confiança (Mey et al., 2014; Gaudêncio et al., 2017; Beuren et al., 2020). A partir disto, quando uma ação organizacional é percebida como justa, há tendência em aumentar a confiança entre os colaboradores (Gaudêncio et al., 2017). Ainda, pesquisas anteriores identificaram que as percepções de justiça anunciam a confiança entre trabalhadores (Leelamanothum et al., 2018; Beuren et al., 2020).

Ruder & Bless (2003) expressam que as dimensões da justiça influenciam na confiança, de modo que a justiça procedimental influencia na confiança na organização, e a justiça interacional influencia na confiança no supervisor. Essas constatações foram ratificadas no estudo de Hartmann & Slapničar (2009), tendo em vista que quando os superiores deixam claro aos seus subordinados as metas de trabalho; quando possuem procedimentos transparentes e alocam rigidamente as recompensas, aumentam a propensão de percepção de justiça processual, o que influencia na confiança. Tal feito coaduna com o achado da pesquisa de DeConinck (2010), que identificou que a dimensão da justiça processual é essencial para desenvolver a confiança organizacional.

Bidarian & Jafari (2012) evidenciaram que, quando os trabalhadores percebem a existência de justiça em seu espaço de trabalho, eles desenvolvem um novo bom senso que é expresso em comportamentos e ações para com os demais colegas. De acordo com os autores, o espaço da organização é percebido como calmo, o que proporciona um clima de confiança na organização que é refletido nos demais trabalhadores e superiores. Chen et al. (2015) identificaram, no objeto de estudo de um hospital, que, quando a equipe de enfermagem percebe justiça organizacional, isto é, percebe que o hospital valoriza sua contribuição, a confiança na organização aumenta.

Em um estudo mais recente, realizado por Sahoo & Sahoo (2019), foi identificado que a relação entre a justiça organizacional e a confiança foi significativa e positiva, tendo em vista que, para a existência de equidade organizacional, um clima de confiança é necessário, a fim de garantir relações saudáveis entre empregadores e empregados.

Também, a partir dos resultados de AL-Abrow et al. (2013), foi constatado que, quando os trabalhadores percebem um ambiente de justiça na organização, no que se refere às recompensas, procedimentos, comunicação, interações, existe maior propensão de confiança na organização. Esse impacto é importante, haja vista que trabalhadores que confiam em seus colegas e seus supervisores se sentem comprometidos e se envolvem no trabalho e na organização, o que pode resultar em maior satisfação e produtividade (Leelamanothum et al., 2018).

3. METODOLOGIA

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 (Hair Junior et al., 2014). A estratégia utilizada é intitulada como *survey*. Quanto à abordagem, é do tipo quantitativa, já que busca compreender a realidade estudada por meio da coleta de dados numéricos que levantam evidências do comportamento dos indivíduos (Gray, 2016).

O objetivo geral da pesquisa é analisar a influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal na perspectiva dos trabalhadores de uma cooperativa. Assim, a Figura 1 demonstra o desenho de pesquisa, ao alicerçar a hipótese deste estudo, que é a de que a justiça percebida pelos trabalhadores influencia positivamente nas relações com os superiores e também com os colegas de trabalho. Com isso tem-se a hipótese do estudo:

Hipótese do estudo: a justiça organizacional percebida pelos trabalhadores impacta positivamente na confiança interpessoal.

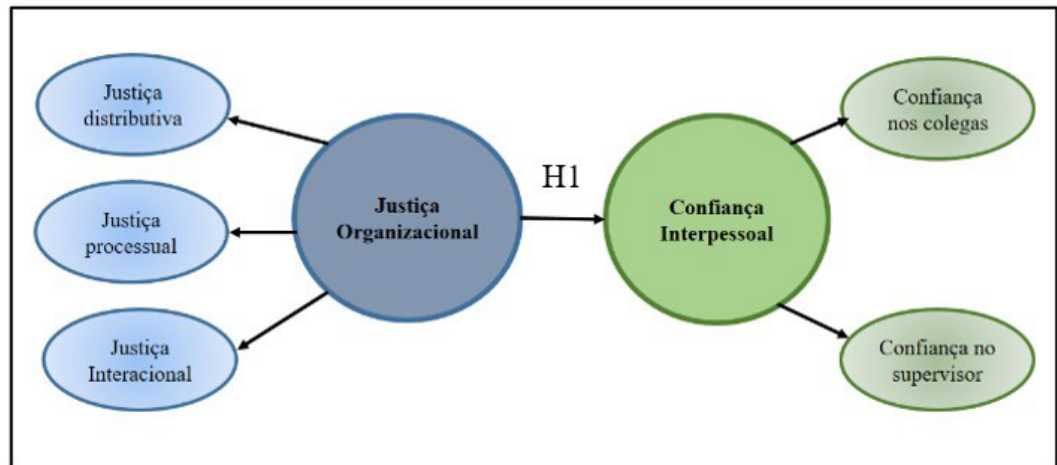


Figura 1 - Desenho da pesquisa.
Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Tendo em vista que o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, foram utilizadas duas escalas. Dessa forma, para a justiça organizacional, foi utilizada a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) de Mendonça et al. (2003), já aplicada ao contexto brasileiro. A formação da justiça organizacional se dá pela manifestação de três dimensões, já mencionadas: distributiva, processual e interacional. A justiça distributiva é composta por seis questões, a justiça processual por sete assertivas e a justiça interacional por sete questões, o que totaliza vinte perguntas.

A confiança interpessoal foi adaptada para o contexto brasileiro por Andrade et al. (2022) com base nos modelos de Nyhan (2000) e Oh & Park (2011). O modelo subdivide-se em oito questões, sendo quatro itens para confiança nos colegas e quatro itens para confiança no superior. O questionário utilizado possui uma escala tipo *likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Além das perguntas de justiça e confiança, o instrumento contou com mais duas questões de perfil.

A população desta pesquisa é composta pelos trabalhadores de uma cooperativa situada na região central do Rio Grande do Sul, e a amostra escolhida é a não probabilística por conveniência. A população de trabalhadores da cooperativa é cerca de 600, e conseguiu-se uma amostra 330 questionários válidos. A escolha da cooperativa deu-se em razão de sua representatividade e da importância do cooperativismo para a comunidade, sendo que o sétimo princípio do cooperativismo atenta para a contribuição para o desenvolvimento sustentável das comunidades, e as cooperativas fazem isto por meio de políticas aprovadas pelos membros (Neves et al., 2019). A cooperativa faz parte de um sistema que proporciona o desenvolvimento econômico, social, político e cultural para as pessoas que se beneficiam desse método (Silva & Nunes, 2023).

A coleta aconteceu entre os meses de setembro e outubro de 2020, de forma presencial, mas esse período esteve marcado por restrições, devido à pandemia da Covid-19; assim, algumas adaptações precisaram ser feitas. Primeiramente, foi realizada uma reunião com os supervisores de cada departamento da cooperativa. Nessa reunião, foi explicado como funcionava o questionário e cada supervisor ficou responsável por aplicar os questionários aos colaboradores que eles coordenavam. A medida foi tomada para que os pesquisadores não tivessem contato com os

colaboradores, o que também evitaria o deslocamento de cidade para aplicar os questionários, tendo em vista que os instrumentos foram aplicados em diferentes cidades com filial da cooperativa. Tal medida foi eficiente, e os supervisores se reuniram com suas equipes em pequenos grupos, favorecendo o preenchimento do instrumento de forma organizada e segura.

Primeiramente os dados foram tabulados no *software* Microsoft Excel, em que serão organizados, a fim de detectar dados faltantes, erros de digitação ou eventuais dissonâncias. Para a análise dos dados oriundos dos questionários, foram utilizadas estatísticas descritivas e técnicas de análise multivariada, com o auxílio dos *softwares* SPSS 22.0® (*Statistical Package for the Social Sciences*) e Amos.

Quanto à análise, em um primeiro momento foi utilizada a estatística descritiva das variáveis de perfil, visando caracterizar a amostra. Utilizou-se a análise fatorial confirmatória (AFC), com o objetivo de validar os construtos de primeira e de segunda ordem para as escalas de justiça organizacional e confiança interpessoal. Os modelos foram estimados com a matriz de variância-covariância estimação por máxima verossimilhança via procedimento direto. A validade convergente foi analisada pela observação da magnitude e da significância estatística dos coeficientes padronizados, pelos índices de ajustes absolutos: estatística qui-quadrado (χ^2), Root Mean Square Residual (RMR), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), e pelos índices de ajuste comparativo: Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI). Não há um consenso na literatura sobre valores aceitáveis para esses índices, no entanto, para a razão do qui-quadrado/graus de liberdade, as recomendações são de valores menores que cinco; para CFI e TLI sugerem-se valores maiores que 0,950; e o RMR e o RMSEA devem ficar abaixo de 0,080 e 0,060, respectivamente (Hooper et al., 2008; Hair Junior et al., 2021).

A validade discriminante dos construtos do modelo de segunda ordem também foi avaliada e, para isso, utilizou-se o critério de Bagozzi et al. (1991), em que, de acordo com os autores, a validade discriminante entre dois construtos pode ser avaliada restringindo-se a apenas um o parâmetro que estabelece a relação entre os construtos. Compara-se esse modelo com outro, em que o parâmetro não é fixado e se faz um teste de diferença qui-quadrado. Se o teste indicar uma diferença qui-quadrado significativa quando a correlação não é restrita, isto indica haver validade discriminante entre os construtos. Esse procedimento foi realizado entre cada construto e todos os outros, e todos os testes indicaram haver validade discriminante entre os construtos constituintes do modelo.

Para verificar se os coeficientes ou cargas fatoriais foram significativos, realizou-se o teste estatístico dos valores obtidos. Para mensurar a confiabilidade dos construtos, foram utilizados o Alpha de *Cronbach* e a confiabilidade composta. Na AFC, é necessário ainda observar a magnitude da carga fatorial, a qual deve ser superior a 0,5 (Hair Junior et al., 2021).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados serão divididos em quatro subseções principais. Dessa forma, a primeira trata do perfil dos pesquisados, a segunda sobre a validação e confiabilidade da justiça organizacional, a terceira sobre a validação e confiabilidade da confiança interpessoal. Por último, a quarta seção trabalha com a influência da justiça organizacional na confiança interpessoal.

4.1 Análise de perfil

Em relação à amostra, foram investigados 330 trabalhadores pertencentes a diversas posições hierárquicas da cooperativa pesquisada. A amostra foi composta por 78,3% de homens e

21,7% de mulheres. Em relação à escolaridade, 41,8% dos questionados possui ensino médio completo, seguidos das pessoas com pós-graduação, com 15,8%.

4.2 Justiça Organizacional: validação e confiabilidade

Inicialmente, calculou-se a média e o desvio padrão para o construto da justiça organizacional. Levando em consideração que a escala é do tipo *likert* de 5 pontos, a média geral foi de 3,45. Ao se analisar separadamente cada dimensão que compõe a justiça organizacional, a média da justiça distributiva foi de 3,26, de justiça processual foi 3,41 e de justiça interacional foi de 3,68. Portanto, percebe-se que, na cooperativa estudada, a justiça interacional obteve maiores níveis de concordância, ao mostrar os critérios utilizados na distribuição das recompensas. A média e o desvio padrão de cada variável que compõe a justiça organizacional pode ser visualizada no Anexo A.

Para a validação dos construtos de primeira ordem da justiça organizacional, aplicou-se a análise fatorial confirmatória, examinando os relacionamentos entre as variáveis observadas e seus construtos, realizando a estimação pelo método da máxima verossimilhança. Assim, seguindo as estratégias propostas, ajustou-se inicialmente o modelo de mensuração do construto da justiça organizacional, conforme explicitado na Tabela 1.

Tabela 1 - Índices de ajuste dos construtos da escala da justiça organizacional primeira ordem.

Índice	Limite	Justiça distributiva		Justiça processual		Justiça interacional	
		MI	MF	MI	MF	MI	MF
x2 (value)	---	43,860	9,431	59,902	17,216	74,474	19,143
x2 (probability)	>0,05	0,000	0,151	0,000	0,142	0,000	0,059
x2/degrees of freedom	< 5	4,873	1,572	4,279	1,435	5,320	1,740
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,95	0,951	0,998	0,956	0,995	0,959	0,995
Tucker-Lewis Index (TLI)	> 0,95	0,968	0,995	0,934	0,991	0,939	0,990
Root Mean Square Residual (RMSR)	< 0,08	0,026	0,011	0,033	0,019	0,330	0,018
R. M. S Error of Approximation (RMSEA)	< 0,06	0,109	0,042	0,200	0,036	0,115	0,047
Confiabilidade composta	>0,7	0,939		0,876		0,915	
AVE	>0,5	0,721		0,504		0,607	
Alfa de Cronbach	>0,7	0,930		0,945		0,874	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Nota: Mi: modelo inicial; MF: modelo final

Frente aos pressupostos desses índices, constatou-se que o modelo inicial dos três fatores da justiça organizacional não atendeu a alguns pressupostos, necessitando de ajustes por meio das correlações. Desse modo, realizaram-se algumas correlações nesse modelo. Primeiramente, na justiça distributiva, foram feitas as correlações de: "ejd3-Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho" com "ejd4-Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento"; "ejd5-Sou recompensado, de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho" com "ejs6- Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo". Por último a correlação entre os erros ejd4 com ejd5: "Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento" com "Sou recompensado, de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho".

No construto de primeira ordem da justiça processual, realizou-se uma correlação, entre o "ejp8-A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas" com

“ejp9-A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões”. Por último, no construto de primeira ordem da justiça interacional, realizaram-se três correlações entre os erros entre ejp19 e ejp20: “O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho” com “O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho”. Por fim, eji15 com eji16: “O meu chefe preocupa-se com meus direitos” e “Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista”.

A inserção das covariâncias entre os erros permitiu uma melhora substancial nos índices de ajuste finais para os três fatores analisados, ao indicar que todos os índices de ajuste estavam dentro dos limites estipulados como adequados.

No que tange à variância extraída, os valores foram satisfatórios, isto é, acima de 0,5, como estabelecido por Hair Junior et al. (2021). Além disto, os valores da confiabilidade composta ficaram acima do parâmetro de 0,7 (Hair Junior et al., 2021). Para corroborar o exame de fidedignidade dos fatores, calculou-se os seus alfas de Cronbach, os quais foram superiores a 0,7. Com base na validade discriminante e confiabilidade, todos os pressupostos foram atendidos e nenhuma variável foi excluída da pesquisa.

Todas as questões validadas exibiram significância para o modelo a um nível de 1%, revelando que são representativas da justiça distributiva, processual e interacional. A validação individual do construto de justiça organizacional sinalizou que este compreende três fatores de primeira ordem com vinte variáveis significativas, não havendo alterações nas medidas originais propostas por Mendonça et al. (2003).

Em seguida, a adequação do modelo de segunda ordem – em que a justiça distributiva, processual e interacional formam a justiça organizacional – foi testada com o uso do método de estimação da máxima verossimilhança. Os valores obtidos nesses índices de ajuste estão proporcionados na Tabela 2.

Tabela 2 - Índices de ajuste do construto justiça organizacional

Índice	Limite	Justiça organizacional	
		M.I	MF
χ^2 (value)	---	369,631	330,706
χ^2 (probability)	>0,05	0,000	0,000
χ^2 /degrees of freedom	< 5	2,310	2,120
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,95	0,959	0,965
Tucker-Lewis Index (TLI)	> 0,95	0,951	0,958
Root Mean Square Residual (RMSR)	< 0,08	0,062	0,040
R. M. S Error of Approximation (RMSEA)	< 0,06	0,063	0,058

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Nota: Mi: modelo inicial; MF: modelo final

A análise dos índices indicou que o modelo não estava adequado. Então, trabalhou-se com a ideia de aprimoramento do modelo, com base nas sugestões do software AMOS™. Para isto, foram incluídas as seguintes covariâncias entre os erros das variáveis do fator da justiça processual: “ejp10- Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial” com “ejp11- A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão”. Além de “e11 A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão” e “e12 Na minha empresa recebo feedbacks úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho”.

Por último, inseriu-se a seguinte correlação “e12- Na minha empresa recebo feedbacks úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho” e “e13- No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes”.

Na justiça interacional, realizaram-se as seguintes covariâncias: “eji18- O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza” com “eji20- O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho”; “eji18- O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza” com “eji19- O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho”.

A inserção das covariâncias entre os erros permitiu uma melhora substancial nos índices de ajustes finais para os três fatores analisados, deixando o modelo satisfatório. Além disso, as relações incluídas são justificáveis, pois os erros das variáveis correlacionadas pertencem, em todos os casos, a um mesmo construto que possui interações. Especificadamente, nos casos de “eji18 com eji20” e “eji18 com eji19”, ambas as relações se deram entre as variáveis que versam sobre a qualidade do tratamento do supervisor com os seus supervisionados.

4.3 Confiança interpessoal: validação e confiabilidade

Inicialmente, calculou-se a média e o desvio padrão para o construto da confiança interpessoal. Levando-se em consideração que a escala é do tipo *likert* de 5 pontos, a média foi de 3.82. Analisando separadamente cada dimensão que compõe a confiança interpessoal, a média da confiança nos colegas foi de 3,65, e a da confiança no supervisor foi de 4,00. A partir dos dados elucidados, percebe-se que, na cooperativa estudada, a confiança vertical obteve maiores níveis de concordância, mostrando a relação de confiança entre o subordinado e seu supervisor. A média e o desvio padrão de cada variável que compõe a confiança interpessoal pode ser visualizada no Anexo B.

Em busca da validação dos construtos de primeira ordem, aplicou-se a análise fatorial confirmatória, examinando os relacionamentos entre as variáveis observadas e seus construtos, realizando a estimação pelo método da máxima verossimilhança. Assim, seguindo as estratégias propostas, inicialmente ajustou-se o modelo de mensuração do construto da confiança interpessoal, conforme explicitado na Tabela 3.

Tabela 3 - Índices de ajuste dos construtos da escala de confiança interpessoal primeira ordem

Índice	Limite	Confiança no supervisor		Confiança nos colegas
		M.I.	M.F.	M.I e MF
χ^2 (value)	---	18,355	1,404	1,684
χ^2 (probability)	> 0,05	0,236	0,000	0,431
χ^2 /degrees of freedom	< 5	9,177	1,404	0,842
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,95	0,980	1,000	1,000
Tucker-Lewis Index (TLI)	> 0,95	0,940	0,997	1,001
Root Mean Square Residual (RMSR)	< 0,08	0,021	0,005	0,008
R. M. S Error of Approximation (RMSEA)	< 0,06	0,643	0,035	0,000
Confiabilidade composta	> 0,7		0,893	0,874
AVE	> 0,5		0,677	0,634
Alfa de Cronbach	> 0,7		0,903	0,873

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Nota: Mi: modelo inicial; MF: modelo final

Com relação aos índices de ajuste, foram consideradas as medidas absolutas (Qui-quadrado, RMSR, RMSEA, CFI). Frente aos pressupostos desses índices, constatou-se que o modelo inicial da confiança nos colegas atendeu a todos os pressupostos, não necessitando de ajustes. Já a confiança no supervisor não estava em conformidade com os valores aceitáveis no qui-quadrado, indicando a necessidade de ajustes no modelo. Com isto, na busca de modelos mais adequados, adotou-se a medida de inserção de correlações entre os erros das variáveis, as quais foram sugeridas pelo *software* e que faziam sentido teórico. Em um primeiro momento, as covariâncias foram incluídas entre os erros das variáveis: "ecs27-*Meu superior irá me apoiar quando eu precisar*" com "ecs28-*Eu sinto que posso dizer ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho*". Ambas as correlações tratam do relacionamento dos trabalhadores com seus supervisores e a segurança em poder se manifestar em caso de necessidades dos empregados.

Ainda de acordo com a Tabela 3, observa-se que os valores da variância extraída foram satisfatórios para os dois construtos de primeira ordem, da mesma forma que para a confiabilidade composta. Utilizou-se também outra medida diagnóstica, o Alfa de *Cronbach*, o qual, segundo Hair Junior et al. (2021), pode apresentar um coeficiente que varia de 0 a 1, sendo que um valor de pelo menos 0,7 reflete uma confiabilidade satisfatória. De acordo com os resultados, ambos os fatores apresentaram confiabilidade apropriadas. Assim, como as variáveis observáveis não apresentaram coeficientes com valores baixos e os índices de ajustes foram alcançados, não houve a necessidade de exclusão de nenhuma variável.

Após essas alterações, todos os modelos passaram a apresentar ajuste adequado. Em seguida, buscou-se a adequação do modelo de segunda ordem, o qual considera a confiança nos colegas e supervisores como formadora da confiança interpessoal. Os valores obtidos nesses índices de ajuste são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Índices de ajuste do construto Confiança interpessoal – modelo inicial e final

Índice	Limite	Confiança interpessoal
		M.I e MF
χ^2 (value)	---	23,766
χ^2 (probability)	>0,05	0,163
χ^2 /degrees of freedom	< 5	1,320
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,95	0,996
Tucker-Lewis Index (TLI)	> 0,95	0,994
Root Mean Square Residual (RMSR)	< 0,08	0,026
R. M. S Error of Approximation (RMSEA)	< 0,06	0,031

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Nota: Mi: modelo inicial; MF: modelo final

A Tabela 4 ratifica o ajuste adequado do modelo, sendo que o valor do Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade apresentou valor inferior a 5, e os demais índices mostraram valores dentro dos limites desejados. Nesse sentido, o modelo não necessitou de nenhum ajuste.

Todas as questões validadas exibiram significância para o modelo a um nível de 1%, revelando que são representativas da confiança nos colegas e confiança nos superiores. A validação individual do construto confiança interpessoal sinalizou que este compreende dois fatores de primeira ordem e oito variáveis significativas, não havendo alterações das medidas originais propostas por Oh & Park (2011) e Nyhan (2000).

4.4 Influência da justiça organizacional na confiança interpessoal

Para testar a validade discriminante, foi aplicado o teste de diferença qui-quadrado (Bagozzi et al., 1991), conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Testes de diferença de qui-quadrado para verificação da validade discriminante

Construtos	Modelo Restrito		Modelo Livre		Diferença Qui-Quadrado
	Qui-Quadrado	GL	Qui-Quadrado	GL	
Confiança no supervisor↔ confiança nos colegas	84,45	19	24,508	18	59,942
Justiça distributiva↔ justiça processual	166,441	60	125,361	59	41,080
Justiça distributiva↔ justiça interacional	190,454	59	133,513	58	56,941
Justiça processual↔ justiça interacional	249,195	72	175,654	71	73,541

Fonte: dados da pesquisa (2023)

O qui-quadrado apresentou significância estatística em todas as comparações (Sig=0,000). Esse critério confirmou a validade discriminante das quatro relações estudadas nesta pesquisa, uma vez que as diferenças de qui-quadrados foram superiores a 3,84, isto é, foram significantes.

A fim de identificar a influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal, elaborou-se o modelo estrutural, sendo testados os índices de ajuste que estiveram de acordo com os limites, não necessitando de ajustes, conforme a Tabela 6.

Tabela 6 - Índice de ajuste do modelo final-justiça organizacional e confiança interpessoal

Índice	Limite	Modelo Integrado
		M.I e MF
χ^2 (value)	---	637,449
χ^2 (probability)	>0,05	0,000
χ^2 /degrees of freedom	< 5	1,914
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,95	0,956
Tucker-Lewis Index (TLI)	> 0,95	0,950
Root Mean Square Residual (RMSR)	< 0,08	0,054
R. M. S Error of Approximation (RMSEA)	< 0,06	0,053

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Nota: Mi: modelo inicial; MF: modelo final

O modelo final foi composto por dois construtos de segunda ordem, cinco construtos de primeira ordem e 28 variáveis significativas a 1%, cujos coeficientes padronizados foram superiores a 0,5; ou seja, nenhuma variável foi excluída do modelo. Quanto aos índices de ajuste, todos os valores ficaram dentro do aceitável. Por isso, nenhuma correlação foi efetuada, e o modelo foi considerado satisfatório. Com esses resultados, a análise foi realizada por meio da modelagem de equações estruturais, conforme mostrado na Figura 2.

A análise da Figura 2 permite evidenciar que, ao nível de 1%, o peso da regressão para todos os construtos é significativamente diferente de zero. Para iniciar as ponderações pontuais sobre os resultados obtidos, uma averiguação da justiça organizacional indica que o fator "justiça processual" – o qual refere-se às percepções dos trabalhadores sobre a justiça das normas e procedimentos que dão sustentação aos processos de trabalho (Kamran & Thomas, 2021) – apresenta o maior coeficiente padronizado (0,956), sendo a dimensão mais representativa da justiça organizacional.

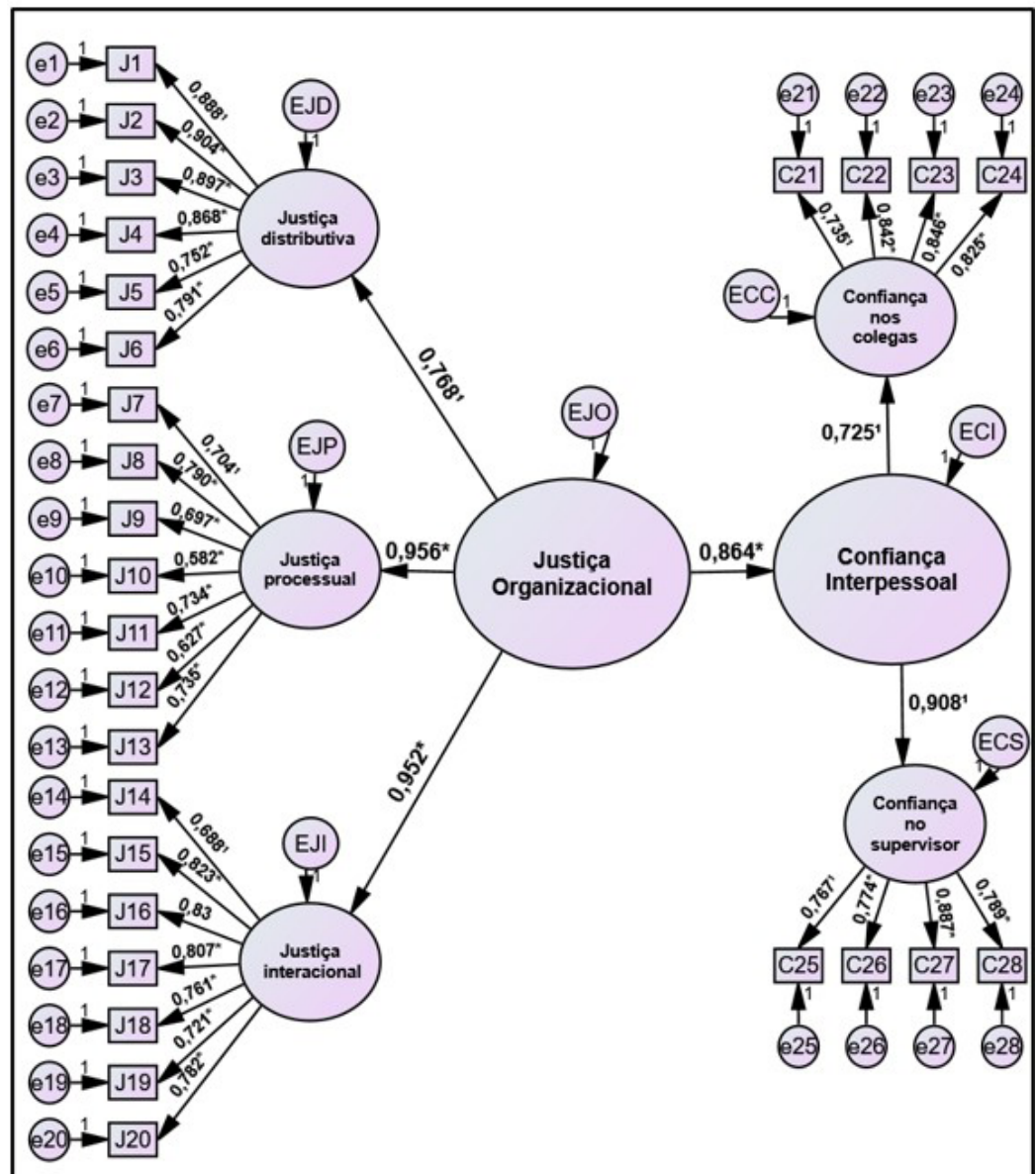


Figura 2 - Modelo integrado final. Fonte: dados da pesquisa (2023).

Nota: por simplicidade, não foram representados no desenho as variáveis observadas e os erros.

Dessa forma, ratifica-se que o fato de os trabalhadores terem a percepção de que os meios utilizados para a distribuição das recompensas, normas, regras foi adequado é um dos aspectos que mais impacta na formação da justiça organizacional deste estudo. Tal evidência pode ser corroborada por meio da análise da variável "jp8- A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas", tendo grande impacto sobre a formação do fator da justiça processual, com carga de 0,790, a qual trata dos processos, avaliando os meios para alcançar os resultados. Thibaut & Walker (1975), os pioneiros a tratarem da justiça processual, identificaram que as pessoas se preocupam com os resultados de uma distribuição e com os parâmetros utilizados para tal.

No que se refere à confiança interpessoal, o fator confiança no supervisor – que se refere à relação de confiança entre o trabalhador e seu supervisor (Xie & Li, 2021) – evidenciou

exercer grande contribuição na sua formação, ao exprimir o maior coeficiente padronizado (0,908). A confiança no supervisor evidencia o estabelecimento de uma ligação emocional nesse relacionamento entre os trabalhadores e supervisores, ganhando força a partir das intensas interações com grandes frequências com o passar do tempo (Rousseau et al., 1998). Tal evidência é confirmada na questão C27, "*Meu superior irá me apoiar quando eu precisar*", que possui a maior relevância para a constituição desse construto (0,887).

Esses resultados sugerem que os supervisores demonstram segurança em suas ações; logo, suscitam que seus supervisionados acreditem e confiem no que está sendo dito (Costa et al., 2022). Nyhan (2000) já destacava benefícios da confiança no supervisor, já que estimula a produtividade e, como consequência, avança o comprometimento organizacional. Recentemente, Leelamanothum, Na-Nan & Ngudgratoke (2018) observaram que, quando os trabalhadores encontram problemas no local de trabalho, eles procuram ajuda do supervisor, sendo isto produto da relação de confiança materializada.

Constata-se que a hipótese da pesquisa foi comprovada, ao indicar que a justiça organizacional influencia na confiança interpessoal. Ao verificar a medida da direção e grau, evidencia-se um coeficiente expresso numericamente por 0,864, significativo ao nível de 1%. Tal resultado revela uma influência positiva, sugerindo que, quando os trabalhadores têm maior percepção de justiça organizacional, existe tendência para o aumento da confiança nos colegas e supervisores.

A confirmação dessa hipótese corrobora alguns achados em pesquisas anteriores (Leelamanothum et al., 2018; Sahoo & Sahoo, 2019), as quais apontavam que a justiça proporciona um clima de confiança que promove relações saudáveis entre os trabalhadores e supervisores. Um estudo mais recente (Beuren et al., 2020) ratifica o resultado encontrado nesta pesquisa, de que a confiança é afetada pela justiça com maior representação da justiça processual.

Ressalta-se que, no modelo integrado, a justiça e a confiança foram exploradas a partir da ótica de suas teorias-base. Assim, a justiça foi analisada com base na Teoria da Equidade de Adams (1965), em que os trabalhadores fazem uma comparação dos *inputs* (esforço, desempenho, qualificação) e *outcomes* (salário, reconhecimento, bônus) (Zeb et al., 2021) e, se essa comparação for equilibrada, há a percepção de que houve justiça (Kamran & Thomas, 2021). Para a confiança interpessoal, utilizou-se a lente da Teoria da Reciprocidade e das Trocas Sociais, que trata da interação das pessoas, fundamentada na mutualidade que objetiva retribuir ou devolver um benefício recebido (Gouldner, 1960; Blau, 1964).

Sob essa perspectiva, o resultado positivo da justiça surge quando os trabalhadores percebem que os esforços que desempenham são adequadamente recompensados. Isso faz com que eles reajam de forma positiva, fortalecendo os laços de confiança entre os colegas e com o supervisor, como demonstrado neste estudo. Dessa forma, à medida que existe reciprocidade nas trocas sociais, fortalecida pela comunicação, respeito e honestidade dos trabalhadores, ocorre o princípio da mutualidade, advinda da ação de devolver um ou retribuir um benefício recebido, que é manifestada pela confiança (Sahoo & Sahoo, 2019; Andrade et al., 2022). Estudos recentes (Guo et al., 2022; Costa et al., 2022) indicam que, com a disseminação da confiança, mais atitudes positivas são desenvolvidas e, conseqüentemente, mais comportamentos cooperativos espontâneos são reproduzidos.

Esse cenário condiz com o que Fukuyama (1996) estudou, ao elucidar que a cooperação e a confiança são dimensões diretamente proporcionais, isto é, quanto mais intensas são as relações de confiança entre os trabalhadores, maior será a profusão da cooperação entre eles. Essas associações engrandecem as relações, pois ocorrem de forma espontânea e porque existe a percepção de justiça, minimizando a demanda de intervenções legais para promover a cooperação (Silva, Hoffmann & Costa, 2020).

De forma geral, essas relações de influência podem ser justificadas na compreensão de Bidarian & Jafari (2012) de que, quando os trabalhadores têm a percepção da existência de justiça no ambiente de trabalho, eles sentem que estão inseridos num lugar agradável, o que é refletido em ações positivas com os demais colegas. Ainda segundo os autores, quando o âmbito de trabalho é entendido como tranquilo, proporciona um clima de confiança que é reproduzido para os colegas e superiores, o que é essencial, pois fortalece a qualidade do relacionamento entre trabalhadores e organização (Sahoo & Sahoo, 2019; Bernd & Beuren, 2021).

Tais constatações também foram verificadas na pesquisa de AL-Abrow et al. (2013), que demonstrou que, quando os trabalhadores percebem um ambiente que prevalece a justiça no que tange a recompensas, procedimentos, comunicação e interações sociais, maior é a confiança na organização. Ainda de acordo com os autores, as implicações dessa relação de impacto são saudáveis, uma vez que trabalhadores que confiam em seus colegas e supervisores se sentem mais comprometidos e envolvidos, o que conseqüentemente gera produtividade.

Dessa forma, quando as pessoas têm a percepção de justiça, elas podem desenvolver a confiança; assim, quando se encontram em situações de risco, terão a liberdade de partilhar as angústias, em razão da confiança adquirida em seu supervisor. Em outras palavras, quanto maior a justiça organizacional, maior será a incidência de confiança interpessoal, isto é, as relações entre os trabalhadores entre si e com seus supervisores são enobrecidas.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar a influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal, a partir da perspectiva de colaboradores de uma cooperativa do setor agropecuário situada na região central do Rio Grande do Sul. Comprovou-se a influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal, o que ratifica a hipótese da pesquisa. Os achados sugerem algumas reflexões sobre os temas emergentes da confiança e justiça nos estudos sobre comportamento organizacional. Desse modo, o contexto social e local onde ocorrem as interações entre os indivíduos assume um papel de estímulo nos comportamentos dos membros da organização. Assim, as relações interpessoais cultivadas no cenário das organizações desempenham papéis importantes nos comportamentos dos trabalhadores no ambiente de trabalho, o que reforça ainda mais os laços de confiança entre os indivíduos.

Tal cenário reforça a importância de estudar os elementos do comportamento organizacional da confiança e justiça que podem propiciar um ambiente de trabalho mais saudável, pois, se os colaboradores percebem que ocorre justiça na distribuição dos mais diversos recursos, as relações de confiança interpessoal são a floradas. Dessa forma, a partir da confiança, são minimizados conflitos, intrigas, promovendo uma relação de mutualidade entre os membros.

Observou-se que foram empreendidos avanços ao trazer essa discussão para o campo das instituições do setor cooperativo, as quais exercem um papel social, político e econômico singular (Fuzinato et al., 2019; Breitenbach & Brandão, 2021). Salienta-se que as cooperativas mitigam as questões sociais, econômicas e ambientais, além de possibilitarem que os resultados oriundos de suas ações sejam notados por toda a comunidade, que, com base nos princípios cooperativos que, visam resolver possíveis oposições e injustiças sociais. Sob esse aspecto, as próprias organizações cooperativas, que operam para a coletividade, podem contribuir para as interações pessoais ocorridas nesse ambiente, uma vez que há uma consonância entre os interesses individuais e coletivos, visando a um equilíbrio dos valores humanos e do crescimento da economia. Por conseguinte, quanto mais expressivas as manifestações entre os indivíduos, melhor é o reforço da confiança entre os colegas e seus superiores.

Do ponto de vista pragmático, esses achados sinalizaram a importância das variáveis do contexto social, o que pode estar associado aos pressupostos da teoria de Trocas Sociais, Reciprocidade e Equidade presentes na organização, para a promoção da confiança. Os resultados indicam que o significado e as consequências afirmativas da justiça podem fortalecer interações sociais. Desse modo, as organizações podem desenvolver estratégias e ações que promovam o desenvolvimento da confiança interpessoal ao enfatizarem a justiça, o que modela a colaboração e a interação entre seus membros. Para os gestores da cooperativa, o entendimento dos achados pode contribuir para o desenvolvimento de comportamentos voltados para a cooperação, o que possibilita maior envolvimento entre os indivíduos.

As limitações do estudo estão relacionadas à sua abrangência, uma vez que a amostra se caracterizou por ser não probabilística por conveniência, bem como à realização de uma pesquisa exclusivamente quantitativa. Sugere-se, para pesquisas futuras, a expansão deste estudo para outras cooperativas, além de estudos de caráter quantitativo e qualitativo, com objetivo de possibilitar maior aprofundamento do fenômeno investigado. Além disto, recomenda-se pesquisas vindouras tenham o objeto de estudo das cooperativas trabalhadas com outros temas, como suporte organizacional, valores no trabalho, comportamento de cidadania organizacional, espiritualidade no local de trabalho e florescimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- Abbas, W., & Wu, W. (2021). Justiça organizacional, humildade do líder e o comportamento inovador de funcionários de serviços em uma cultura coletivista: o caso do Paquistão. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 153-179. <http://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4094>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2021). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082-1109. <http://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <http://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- AL-Abrow, H. A., Shaker Ardakani, M., & Harooni, A. (2013). The relationship between organizational trust and organizational justice components and their role in job involvement in education. *International Journal of Management Academy*, 1(1), 25-41.
- Andrade, T. D., Estivaleta, V. D. F. B., Malheiros, M. B., & Rossato, V. P. (2022). Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *REAd*, 27(3), 749-775. <http://doi.org/10.1590/1413-2311.332.106296>
- Assegaai, T., & Schneider, H. (2022). Factors associated with workplace and interpersonal trust in the supervisory system of a community health worker programme in a rural South African district. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(1), 31.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. <http://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. <http://doi.org/10.2307/2393203>

- Barros, M. B., Formiga, N. S., & Vasconcelos, C. R. M. (2021). Uma reflexão teórica sobre a confiança nas relações interpessoais em ambientes organizacionais. *Research. Social Development*, 10(5), e53610515299-e53610515299. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15299>
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 7-26. <http://doi.org/10.4270/ruc.2020101>
- 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(92), 113-131. <http://doi.org/10.1590/1984-9270926>
- Bidarian, S., & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.873>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Abingdon: Taylor & Francis Group.
- Brasil. (1971, dezembro 16). Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília. Recuperado em 10 de fevereiro de 2023, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm
- Breitenbach, R., & Brandão, J. B. (2021). Factors that contribute to satisfaction in cooperator-cooperative relationships. *Land Use Policy*, 105, 105432. <http://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105432>
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., Lin, Y. T., & Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 363. <http://doi.org/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Costa, G. L. A., Estivaleta, V. D. F. B., Malheiros, M. B., & Andrade, T. (2022). Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 6-27. <http://doi.org/10.22277/rgo.v15i1.5577>
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Fiaz, M., Rasool, W., Ikram, A., & Rehman, N. (2021). Organizational justice and employees' performance: a study of an emerging economy. *Human Systems Management*, 40(3), 395-406. <http://doi.org/10.3233/HSM-190728>
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: as virtudes sociais e criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Fuzinato, N. M., Cassol, F. E., Batista, C., & Bernardy, R. J. (2019). Os impactos do cooperativismo de produção no desenvolvimento de pequenos municípios. *Gestão e Sociedade*, 13(35), 2901-2929. <http://doi.org/10.21171/ges.v13i35.2551>
- Gaudêncio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). The role of trust in corporate social responsibility and worker relationships. *Journal of Management Development*, 36(4), 478-492. <http://doi.org/10.1108/JMD-02-2016-0026>
- Gomes, T. C., Estivaleta, V. D. F. B., & Ramadam, A. O. (2020). Justiça organizacional: análise empírica da percepção de bancários do setor público e privado. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3), 10237.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <http://doi.org/10.2307/2092623>
- Gray, D. E. (2016). *Pesquisa no mundo real*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Guo, Q., Zheng, W., Shen, J., Huang, T., & Ma, K. (2022). Social trust more strongly associated with well-being in individualistic societies. *Personality and Individual Differences*, 188, 111451. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111451>
- Hair Junior, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hair Junior, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 722-737. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.004>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53-60.
- Kamran, M., & Thomas, M. (2021). The effect of teachers' perception of organizational justice on their job stress. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 89-98.
- Kim, E., & Park, S. (2021). Eunjee; PARK, Sunyoung. Employees' perceptions of organizational learning: the role of knowledge and trust. *Kybernetes*, 50(5), 1521-1538. <http://doi.org/10.1108/K-03-2020-0169>
- Langlinais, L. A., Howard, H. A., & Houghton, J. D. (2022). Trust me: Interpersonal communication dominance as a tool for influencing interpersonal trust between coworkers. *International Journal of Business Communication*.
- 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. <http://doi.org/10.5539/ass.v14n5p60>
- Manaf, A. H. B. A., Sulaiman, M., Sarif, S. M., & Othman, A. K. (2022). Organizational justice, job satisfaction and Islamic spirituality among Malaysian SME employees. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9, 259-271.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <http://doi.org/10.2307/258792>
- 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.
- Mey, M., Werner, A., & Theron, A. (2014). The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship. *Problems and Perspectives in Management*, (12, Iss. 3), 99-105.
- Nelson, N., & Appel, O. (2022). Perceived procedural justice enhances correctional officers' organizational citizenship behavior: correlational and causal evidence from Israel. *Criminal Justice and Behavior*, 49(2), 164-180. <http://doi.org/10.1177/00938548211043557>
- Nelson, T., Nelson, D., Huybrechts, B., Dufays, F., O'shea, N., & rasciani, G. (2016). Emergent identity formation and the co-operative: theory building in relation to alternative organizational forms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3-4), 110-134.
- Neves, M. D. C. R., Castro, L. S. D., & Freitas, C. O. D. (2019). O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 57(4), 559-576. <http://doi.org/10.1590/1806-9479.2019.187145>

- Nguyen, P. D., Nguyen, N. P., Nguyen, L. D., & Le, T. H. (2023). The role of organizational justice and job satisfaction in mitigating turnover intention of emotionally exhausted employees: evidence from Vietnam. *Evidence-based HRM, 11*(2), 215-232. <http://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2021-0115>
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration, 30*(1), 87-109. <http://doi.org/10.1177/02750740022064560>
- 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. <http://doi.org/10.1080/12294659.2011.10805208>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404. <http://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Ruder, M., & Bless, H. (2003). Mood and the reliance on the ease of retrieval heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(1), 20-32. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.85.1.20>
- Sahoo, R., & Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations: The mediating role of climate of trust. *International Journal of Manpower, 40*(4), 783-799. <http://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0342>
- 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*(2), 1650026. <http://doi.org/10.1142/S1363919616500262>
- Shafi, M. Q., Iqbal, R., Shahzad, K., & Unterhitzberger, C. (2021). The mediating role of project citizenship behavior in the relationship between organizational justice dimensions and project success. *Project Management Journal, 52*(6), 547-562. <http://doi.org/10.1177/87569728211026423>
- Silva, D. L. B., 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*(2), 9-29. <http://doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1535>
- Silva, R. M. A., & Nunes, E. M. (2023). Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017. *Revista de Economia e Sociologia Rural, 61*(2), e252661. <http://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.252661>
- Thibaut, J., & Walker, L. *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: Erlbaum/Halstead, 1975.
- Xie, B., & Li, M. (2021). Coworker Guanxi and job performance: Based on the mediating effect of interpersonal trust. *Technological Forecasting and Social Change, 171*, 120981. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120981>
- Zeb, A., Ur Rehman, F., Arsalan, Y., & Usman Khan, M. (2021). Does organizational justice enhance job performance through high-performance human resource practices? *Working Papers on Operations Management, 12*(2), 16-40. <http://doi.org/10.4995/wpom.15497>

Recebido: Fevereiro 10, 2023;

Aceito: Junho 17, 2024

JEL Classification: M12

Anexo A. Justiça organizacional

Código	Fator	Variável	Média	Desvio Padrão
JD1	Justiça distributiva	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho	3,34	1,07
JD2		Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	3,37	1,05
JD3		Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	3,35	1,10
JD4		Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	3,32	1,09
JD5		Sou recompensado, de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	3,04	1,12
JD6		Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	3,15	1,11
Média geral			3,26	1,10
JP7	Justiça Processual	A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas	3,31	0,94
JP8		A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	3,59	0,93
JP9		A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	3,60	0,98
JP10		Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	3,24	0,99
JP11		A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão	3,21	0,98
JP12		Na minha empresa recebo feedbacks úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	3,39	0,93
JP13		No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	3,54	0,99
Média geral			3,41	0,96
JJ14	Justiça Interacional	Ao se relacionar com os empregados o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	3,50	0,92
JJ15		O meu chefe preocupa-se com meus direitos.	3,59	1,02
JJ16		Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista	3,55	0,97
JJ17		O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências delas	3,65	1,00
JJ18		O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	4,01	0,87
JJ19		O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.	3,75	1,00
JJ20		O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho	3,76	0,96
Média geral			3,68	0,96

Anexo B. Confiança interpessoal

Código	Fator	Variável	Média	Desvio Padrão
CC21	Confiança nos colegas	Posso confiar que a maioria dos meus colegas de trabalho faz o que diz que irá fazer.	3,34	1,080
CC22		Se eu enfrentar dificuldades no trabalho sei que meus colegas irão tentar me ajudar.	3,78	0,971
CC23		Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me dar uma mão se eu precisar	3,83	0,986
CC24		Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando	3,64	0,953
Média Geral			3,65	0,94
CS25	Confiança no supervisor	Tenho confiança de que meu supervisor é tecnicamente competente.	4,08	0,928
CS26		Quando meu superior me fala algo, eu posso confiar no que diz	4,07	0,909
CS27		Meu superior irá me apoiar quando eu precisar	3,95	0,915
CS28		Eu sinto que posso dizer ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.	3,91	1,002
Média Geral			4,00	1,00