

INVESTIGAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES DE UMA COOPERATIVA

RESEARCH OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS, INTERPERSONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE PERCEPTION OF EMPLOYEES IN A COOPERATIVE

INVESTIGACIÓN DE COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL, CONFIANZA INTERPERSONAL Y JUSTICIA ORGANIZATIVA EN LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE UNA COOPERATIVA

Vanessa Piovesan Rossato, MSC

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil
vanessapiovesan@yahoo.com.br

Roger da Silva Wegner, MSC

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil
rswegner@gmail.com

Taís de Andrade, Dra.

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil
tais0206@gmail.com

Michel Barboza Malheiros, MSC

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil
malheirosmb@gmail.com

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar o grau de prioridade dos seguintes construtos: Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), Confiança Interpessoal (CI) e Justiça Organizacional (JO) por meio da percepção de trabalhadores de uma cooperativa do ramo agropecuário situada na região central do Rio Grande do Sul. O estudo é de cunho descritivo com abordagem quantitativa. Os dados foram obtidos por meio de um questionário com 53 questões e aplicados a uma amostra da cooperativa investigada, que corresponde a 330 trabalhadores. O método utilizado para a análise dos dados foi a Modelagem AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Observou-se, que a “Sustentabilidade do emprego” foi a dimensão que teve maior destaque no construto do CCO. No que se refere a CI, os trabalhadores priorizaram a dimensão “Confiança nos colegas”. Para a JO, os trabalhadores priorizaram a dimensão “Justiça Interacional”.

Palavras-chave: Comportamentos de cidadania organizacional; Confiança interpessoal; Justiça organizacional; Modelagem AHP.

ABSTRACT

The present study aimed to identify the degree of priority of the following constructs: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Interpersonal Trust (IC) and Organizational Justice (OJ) through the perception of employees of a cooperative in the agricultural sector located in the central region of Rio Grande. southern. The study is descriptive with a quantitative approach. Data were obtained through a questionnaire with 53 questions and applied to a sample of the investigated cooperative, which corresponds to 330 workers. The method used for data analysis was AHP (*Analytic Hierarchy Process*) Modeling. It was observed that the "Sustainability of employment" was the dimension that was most prominent in the CCO construct. With regard to CI, workers prioritized the dimension "Trust in colleagues". For the JO, workers prioritized the "International Justice" dimension.



Keywords: Organizational citizenship behaviors; Interpersonal trust; Organizational justice; AHP Modeling.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo identificar el grado de priorización de los siguientes constructos: Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO), Confianza Interpersonal (CI) y Justicia Organizacional (JO) a través de la percepción de trabajadores de una cooperativa agrícola ubicada en la región central de Río Grande del Sur. El estudio es descriptivo con enfoque cuantitativo. Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario con 53 preguntas y se aplicaron a una muestra de la cooperativa investigada, que corresponde a 330 trabajadores. El método utilizado para el análisis de los datos fue el Modelado AHP (Proceso de Jerarquía Analítica). Se observó que la “sostenibilidad del empleo” era la dimensión que tenía mayor prominencia en el constructo CCO. En cuanto a la IC, los trabajadores priorizaron la dimensión “Confianza en los compañeros”. Para JO, los trabajadores priorizaron la dimensión de “Justicia Interaccional”.

Palabras clave: Comportamientos de ciudadanía organizacional; Confianza interpersonal; Justicia organizacional; Modelado AHP.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, várias mudanças estão sendo percebidas no campo organizacional, o que pode ser atribuído a algumas combinações de aspectos, tais como: avanços tecnológicos e alterações no comportamento dos indivíduos (FERREIRA; MARQUES; GOMES, 2018). Além disso, com o advento da pandemia da Covid-19, a estrutura organizacional de trabalho de diversos setores teve que ser adaptada, e muitos desafios emergiram, fazendo com que a organização precise contar com o apoio cada vez mais ativo dos colaboradores.

Em vista disso, organizações que proporcionam condições para que os trabalhadores desenvolvam ideias criativas, inovadoras, princípios pautados na cooperação e ações voluntárias estão trilhando o caminho da vantagem competitiva (LIMA et al., 2020). Desse modo, um catalisador que pode auxiliar nesse processo de mudanças refere-se ao Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), que projeta o desempenho dos trabalhadores à medida que ocorre a partir de iniciativas individuais em prol da eficácia organizacional. Uma das dimensões do CCO, de acordo com Dekas et al. (2013), é a ajuda entre os colegas de trabalho ao exercer a cooperação, e para que essa relação aconteça, é necessária a presença da Confiança Interpessoal (CI) (BARROS; FORMIGA; VASCONCELOS, 2021).

Atenta-se que uma relação de CI envolve duas partes. Assim sendo, existe uma pessoa que confia (credor) e outra pessoa em que se confia (o *trustee*) (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Um ponto positivo nessa questão é que relações pautadas na confiança minimizam a necessidade de monitoramento, uma vez que se pressupõe a ausência de controle nesses relacionamentos (SILVA; HOFFMANN; COSTA, 2020). Desse modo, uma pessoa confia na outra porque cria algumas perspectivas acerca de como a outra pessoa vai agir (CARVALHO; ZANQUETOO FILHO; OLIVEIRA, 2018). Por isso, a confiança coaduna com a ideia de ações cooperadas, que são facilitadoras para o surgimento de relacionamentos amigáveis (BARROS; FORMIGA; VASCONCELOS, 2021). Outro antecedente que pode potencializar efeitos positivos para a organização refere-se a Justiça Organizacional (JO) (BEUREN; EGGERT; SANTOS, 2021; ROSSATO et al., 2023).

É essencial que as organizações busquem avaliar a percepção de justiça de seus trabalhadores, identificando em quais situações ela ocorre, uma vez que, quando avaliada como injusta, há propensão de que os trabalhadores se sintam pressionados, o que pode resultar em estresse no trabalho (MENDONÇA et al., 2003; ABBAS; WU, 2019; SILVA; ENSSLIN; MENDES, 2021). Assmar, Ferreira e Souto (2005) evidenciam que a vivência em ambientes considerados injustos pelo trabalhador pode elevar substancialmente ocorrências como brigas e desavenças, ou seja, situações desagradáveis que afetam o desempenho organizacional. Por outro lado, à medida que os trabalhadores percebem que a organização se preocupa com as políticas de remuneração (justiça distributiva), divulga o uso de processos formais (justiça processual) e busca melhorar as interações sociais (justiça interacional), os trabalhadores tendem a colaborar de forma proativa com a organização (BERND; BEUREN, 2021; ROSSATO et al., 2023).

A partir disso, surge o seguinte problema de pesquisa: “Qual o grau de prioridade dos comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal e justiça organizacional na percepção dos trabalhadores de uma cooperativa do setor agropecuário situada na região central do Rio Grande do Sul?”. Desse modo, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar o grau de prioridade dos comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal e justiça organizacional na percepção dos trabalhadores de uma cooperativa do setor agropecuário situada na região central do Rio Grande do Sul.

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

O tema da confiança está diretamente relacionado ao objeto de estudo em análise, pois as cooperativas baseiam-se nos princípios do cooperativismo, os quais visam criar um ambiente colaborativo dentro da organização. Conforme observado por Fukuyama (1996), a confiança e a cooperação apresentam uma relação proporcional direta, indicando que um aumento no nível de confiança entre os membros, o que resulta em uma maior colaboração entre eles. É importante destacar que essas conexões elevam a qualidade das interações e reduzem a necessidade de regulamentações como meio de assegurar a cooperação (SILVA; HOFFMANN; COSTA, 2020). Essas atitudes de cooperação podem ser intensificadas quando os colaboradores têm a percepção de que estão trabalhando em um ambiente justo tanto nos quesitos de distribuição monetária, a forma como essas distribuições são feitas, ou seja, os critérios de bonificações e afins, além da qualidade do tratamento entre os supervisores e supervisionados.

Quando essas questões estão em harmonia, entende-se que o ambiente está favorável a manifestação de CCO, ou seja, florescimento de atitudes voluntárias que auxiliam no desempenho da organização, além da minimização de conflitos, pois o cenário de convivência está fortalecido por laços de confiança, cooperação e colaboração. Essas questões quando estudadas em conjunto são interessantes no contexto de estudo, tendo em vista o alcance da sustentabilidade da organização, ou seja, a garantia que a cooperativa sobreviva no decorrer do tempo.

O artigo se encontra estruturado em quatro tópicos, além desta parte introdutória e contextualização inicial. No segundo tópico é apresentado o referencial teórico do estudo, integrando os construtos CCO, CI e JO. O terceiro

tópico, traz o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados para a condução do estudo. No quarto tópico, é apresentado os elementos referentes à apresentação, análise e discussão dos resultados. Por fim, no quinto e último tópico, são apresentadas as considerações finais do estudo, destacando as contribuições, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A palavra cidadania é oriunda do latim *civitas*, que significa cidade (PINSKY, 2013). A conceituação da expressão foi ganhando contornos e, atualmente, considera-se cidadão a pessoa provida de direitos e deveres pelo Estado (MONTEIRO; CASTRO, 2008). Devido à sua magnitude, o termo cidadania ultrapassa as esferas das questões políticas e é transportado para o ambiente organizacional, conectando a interface do comportamento humano com as relações laborais (GOMES et al., 2014).

Nesse sentido, as contribuições de alguns autores formaram a base para a conceituação do CCO. Barnard (1938) abordou a vontade de cooperar dos indivíduos, Blau (1964) trouxe a dinâmica das trocas sociais e Katz e Kahn (1973) falaram sobre comportamentos inovadores e espontâneos. Somente então, Organ (1988) definiu o CCO como comportamentos de ordem voluntária que não estão necessariamente prescritos no sistema formal de remuneração e que promovem a eficácia da organização. Para Organ (1997), os trabalhadores praticam o CCO ao realizar tarefas que não estão vinculadas às suas atividades rotineiras; no entanto, a efetivação dessas atividades é um catalisador para um bom desempenho organizacional. Algumas categorias desses comportamentos incluem: ter entusiasmo e dedicação extra para a execução das tarefas; mostrar-se disponível para fazer tarefas que normalmente não faz; ajudar e cooperar com os colegas; cumprir as normas e procedimentos organizacionais (CERIBELLI et al., 2021).

Dekas e outros (2013) sugerem uma nova escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (*Organizational Citizenship Behavior – Knowledge Worker*) que é constituída pelos seguintes dimensões: *sustentabilidade dos empregados* (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) (ANDRADE et al., 2021).

O CCO deve ser valorizado pelos gestores, pois, por meio dos atos espontâneos que gera em prol do negócio, traz diversos benefícios, tais como o aumento da eficiência, da produtividade e da capacidade de a organização se adaptar às mudanças ambientais (PODSAKOFF et al., 2000; FERDUS; KABIR, 2018). Mayer, Davis e Schoorman, (1995), relataram que a CI configura-se na disposição de um colaborador confiar no colega, mesmo tendo incertezas perante o comportamento dos demais indivíduos e sobre o atendimento ou não das suas expectativas. Nesse sentido, o aspecto da confiança torna-se um dos grandes responsáveis pela Teoria das Trocas

Sociais (BLAU, 1964), instigando os trabalhadores, quando se sentem valorizados e respeitados, a buscarem retribuir positivamente, demonstrando confiança nos colegas de trabalho (BARROS; FORMIGA; VASCONCELOS, 2021).

A confiança é um dos elementos fundamentais para o estabelecimento de relações entre os trabalhadores, tendo em vista que, quando confiam em seus gerentes, os colegas de trabalho desenvolvem um ambiente fértil para o estabelecimento da cooperação (SILVA; PAIVA; SILVA, 2019). Nessa perspectiva, quanto maior for a relação de integração de um indivíduo com os colegas, maiores serão as chances de alcançar objetivos pessoais e organizacionais, visto que a expressão do CCO se torna mais acentuada com a prática de atitudes colaborativas (BARROS; FORMIGA; VASCONCELLOS, 2021; ROSSATO et al., 2023).

A confiança interpessoal se divide em duas dimensões: confiança horizontal e confiança vertical. A primeira se baseia na capacidade de estabelecer laços de confiança com os colegas de trabalho, enquanto a confiança vertical destaca a relação de confiança entre um colaborador e seu supervisor (ANDRADE et al., 2021). Nesse contexto, é possível que um colaborador confie em seus colegas, mas não em seus supervisores, ou vice-versa, ressaltando a importância de analisar a confiança em esferas distintas (COSTA et al., 2021).

Nesse sentido, a confiança possui bases fortes para fortalecer os resultados de uma organização, à medida que ajuda a assegurar o seguimento da gestão (BARROS; FORMIGA; VASCONCELLOS, 2021). Com base em alguns estudos, Cruz e outros (2018) enfatizam que alguns comportamentos dos trabalhadores são características da existência da confiança. Esses atos incluem proatividade, partilha de conhecimento, iniciativa individual e comunicação entre os membros. Tal prática foi evidenciada na pesquisa de Carvalho, Zanqueta Filho e Oliveira (2018), na qual, a partir da construção da confiança, nota-se impacto na cooperação e no processo de inovação, uma vez que ocorre o compartilhamento de ideias e conhecimento. Quando a organização proporciona aos trabalhadores a vivência em um local de trabalho onde haja a prevalência da confiança, manifestada por atitudes colaborativas com os colegas e o supervisor, a tendência é que haja influência na percepção de justiça dos trabalhadores (BEUREN; EGGERT; SANTOS, 2020).

Moorman (1991) caracteriza a JO como a percepção que os trabalhadores têm se forem tratados de forma justa em suas ocupações e qual a reação desses perante as situações ocorridas. Constatações literárias apontam três principais componentes em relação a esse antecedente: justiça distributiva, processual e interacional (ADAMS, 1965). A primeira configura-se como a justiça percebida pelos trabalhadores, atrelada ao equilíbrio de resultados que um indivíduo recebe. A justiça processual refere-se à justiça percebida dos meios utilizados para determinar os resultados, e a justiça interacional trata sobre a qualidade do tratamento interpessoal recebido pelas mãos dos tomadores de decisão (BEUREN; EGGERT; SANTOS, 2020).

De modo complementar, Paiva e Leite (2011) evidenciam que, a partir de vivências negativas em relação à JO, os trabalhadores são propensos a agirem de modo a denegrir a convivência do ambiente laboral, o que traz diversos problemas para a organização. Diante da situação de injustiça, o colaborador tende a confiar menos em seus colegas, e a propensão de realização de atividades proativas é minimizada. Essa discussão foi analisada na pesquisa de Bernd e Beuren (2020), a qual, ao explorar como as percepções de JO influenciam psicologicamente os indivíduos em atitudes ou comportamentos no trabalho, identificou-se que a percepção de (in)justiça não pode ser negligenciada pela gestão, já que pode acarretar consequências disfuncionais aos resultados, tais como queda de desempenho,

interrupção do trabalho, absenteísmo, maiores incidências de rotatividade e custos associados ao *turnover*, como treinamentos e realocações funcionais.

Em contrapartida, se os trabalhadores têm a percepção de que são tratados de forma igualitária, tendem a corresponder por meio de atitudes positivas. Isso se dá pela Teoria da Troca Social (MENDONÇA et al., 2003). De acordo com essa explicação, os trabalhadores retribuem à organização por sua justiça processual por meio de contribuições voluntárias que beneficiam diretamente a organização (NELSON; APPEL, 2021). Tal cenário foi elucidado na pesquisa de Abbas e Wu (2021) ao analisar empiricamente os efeitos da JO nos comportamentos de trabalho inovadores de trabalhadores do setor de serviços do Paquistão. Nesse trabalho, identificou-se que quando os trabalhadores percebem a JO, eles retribuem com comportamentos discricionários, uma vez que eles buscam retribuir à organização por meio das trocas sociais.

A justiça organizacional é dividida em três dimensões: justiça distributiva, processual e interacional. A primeira está pautada na distribuição dos recursos monetários como salários, bonificações, promoções, dentre outras questões que envolvam a locação de ganhos monetários. A justiça processual faz referência aos critérios por trás dessas distribuições, ou seja, quais parâmetros foram utilizados para se chegar no consenso da justiça distributiva e a justiça interacional está pautada nas relações de convivência entre os trabalhadores e supervisores com foco na comunicação das boas normas de relação (GOMES; ESTIVALETE; RAMADAM, 2020).

3 MÉTODO

3.1 OBJETO DE ESTUDO E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O objeto de estudo foram os trabalhadores de uma cooperativa do setor agropecuário situada na região central do Rio Grande do Sul, totalizando uma amostra de 330 participantes do estudo, em uma população de 550 trabalhadores. Primeiramente, foi realizada uma reunião com os supervisores de cada departamento da cooperativa. Em que foi explicado como funcionava o questionário, e cada supervisor ficou responsável por aplicar os questionários com os colaboradores que eles coordenavam. A medida foi tomada para evitar o deslocamento de cidade para aplicar os questionários, tendo em vista que os instrumentos foram aplicados em diferentes cidades além da filial da cooperativa. Tal medida foi eficiente, pois possibilitou um retorno satisfatório dos número de questionários, e o fato dos supervisores se reunirem com suas equipes em pequenos grupos favoreceu o preenchimento do instrumento de forma organizada.

Os dados foram coletados por meio de um questionário composto por 53 perguntas. A primeira parte do questionário consiste em duas questões para análise do perfil dos respondentes. Na segunda parte, para compreender a percepção dos trabalhadores sobre o “CCO”, foi utilizado o instrumento de Dekas et al. (2013), “Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento”, validado no contexto brasileiro por Andrade (2017). Este instrumento é composto por cinco dimensões (Sustentabilidade do emprego, Participação social, Virtude cívica, Voz e Ajuda) com vinte e três variáveis (questões).

Quanto à CI, que foi validada por Andrade (2017) com base nos modelos de Nyhan (2000) e Oh e Park (2011), o modelo subdivide-se em oito questões, sendo quatro itens para confiança nos colegas e quatro itens para confiança no superior. No que diz respeito à JO, Mendonça e outros (2003) validaram a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) para o contexto brasileiro, destacando que a formação da justiça se dá pela manifestação de três dimensões que são: justiça distributiva, processual e interacional, totalizando 20 questões.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Posteriormente à coleta de dados, realizou-se a análise fatorial exploratória (AFE) dos dados a fim de verificar as propriedades psicométricas das escalas utilizadas. Utilizou-se o método *Varimax* para análise dos componentes principais com a extração de fatores e a adequação da amostra foi avaliada pelo teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Além disso, a adequação dos dados foi verificada pelo teste de esfericidade de Bartlett, e também foram analisadas as comunalidades dos itens. Em seguida, procedeu-se à verificação da confiabilidade dos fatores por meio da análise do Alfa de *Cronbach*. Salienta-se que todos os procedimentos dos testes foram realizados no SPSS 22.

Em seguida, realizou-se à modelagem do método *Analytic Hierarchy Process* (AHP). O criador desse método é o matemático Thomas Lorie Saaty, que o desenvolveu como uma forma de esclarecer problemas por meio de uma perspectiva sistêmica (SAATY, 2008). O objetivo desse método consiste em verificar o grau de importância das variáveis analisadas a partir do julgamento paritário do desenvolvimento da modelagem em algumas etapas.

Primeiramente, procedeu-se à definição do objetivo, dos critérios e subcritérios. Nesse trabalho, o objetivo foi identificar o grau de prioridade dos seguintes construtos: CCO, CI e JO na percepção dos trabalhadores de uma cooperativa do ramo agropecuário situada na região central do Rio Grande do Sul. Assim, os critérios foram as dimensões que constituem cada construto e os subcritérios foram as variáveis que formam as dimensões. Com isso, esse trabalho apresenta 3 dimensões, 11 critérios e 50 subcritérios.

Foram consideradas as 330 respostas válidas, e utilizaram-se as médias dos construtos, dimensões e as variáveis. Com isso, estabeleceram-se as matrizes com objetivo de realizar o julgamento de forma paritária, observando que este ocorreu a partir das médias, tendo como base a escala de importância de Saaty (2008). Esse processo codificou as informações em valores numéricos para quantificar o grau de importância de todos os componentes estudados. A escala de importância de Saaty (2008) pode ser visualizada na Figura 1.

Figura 1 – Escala de importância

Escala	Avaliação	Recíproco
Extremamente preferido	9	1/9
Muito forte a extremo	8	1/8
Muito fortemente preferido	7	1/7
Forte a muito forte	6	1/6
Fortemente preferido	5	1/5
Moderado a forte	4	¼
Moderadamente preferido	3	1/3
Igual a moderado	2	½
Igualmente preferido	1	1

Fonte: Saaty (2008).

Como forma de entender a consistência do julgamento, é importante verificar o índice de Consistência (IC - *Consistency Index*) e a Razão de Consistência (RC - *Consistency Ratio*). O IC mensura o grau de inconsistência dos julgamentos paritários. Esse índice é calculado com o emprego do λ_{max} , alcançado por: $IC = (\lambda_{max} - n) / (n-1)$. Em seguida, realizou-se o seguinte cálculo: $RC=IC/IR$. O valor do Índice Randômico (IR) foi obtido por meio dados apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Índice de consistência randômica

Ordem da Matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Valores do IR	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,14	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56

Fonte: Adaptado de Saaty (2008).

Por meio da Figura 2 é possível identificar os valores correspondentes à ordem da matriz. Neste estudo foram utilizados os seguintes valores: (0,58) para as matrizes de 3X3, (0,90) para as matrizes de 4x4, (1,24) para as matrizes de 6X6, (1,24) para a matriz de 6X6, (0,14) a matriz de 8X8 e (1,51) para a matriz de 11X11. Com a realização deste cálculo foi possível identificar a razão de consistência dos julgamentos realizados. Saaty (2008) afirma que para se obter um julgamento consistente o valor do $RC \leq 0,10$. Posto isto, a presente modelagem foi realizada no *software Microsoft Excel*©.

4 RESULTADOS

4.1 PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES

De acordo com Hair et al. (2009), a AFE se faz necessária para identificar possíveis associações entre as variáveis que podem ou não estar agrupadas a fatores comuns. Assim, para o CCO, a adequação da amostra, verificada pelo KMO, foi de 0,876. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou uma análise fatorial com significância de $< 0,000$. Na análise das comunalidades, foi possível observar que uma variável foi excluída por apresentar valor inferior a 0,5, a saber: “*Participa voluntariamente de projetos especiais, além de suas tarefas de trabalho*”, que pertencia à dimensão virtude cívica.

Além disso, algumas variáveis foram realocadas, e um novo fator foi criado. Dessa forma, o novo fator foi denominado “apoio aos colegas” e contou com três variáveis originais da dimensão ajuda, a saber: “*Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor*”; “*Ajuda os colegas que têm cargas de trabalho pesadas*” e “*Voluntariamente ajuda os outros a resolver problemas relacionados ao trabalho*” e uma da dimensão participação social, que é: “*Elogia os colegas quando eles são bem-sucedidos*”. Já a dimensão sustentabilidade do emprego ganhou uma nova variável que era inicialmente da dimensão participação social: “*É alegre em interações de trabalho*”.

Assim, após estas exclusões e ao rodar a AFE novamente, nenhuma variável apresentou comunalidades menores que 0,5. O modelo de CCO ficou composto por seis fatores (apoio aos colegas, virtude cívica, voz, sustentabilidade do emprego, participação social e ajuda), com os respectivos alfas de *Cronbach*: 0,735; 0,772; 0,766; 0,681; 0,613 e 0,644, superiores a 0,6 o que indica um valor de confiabilidade satisfatória (Malhotra, 2012). O poder de explicação deu-se em 60,50% da variância dos itens.

No que se refere à CI, o KMO apresentou um valor de 0,886. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou uma análise fatorial com significância de $< 0,000$. Na análise das comunalidades, nenhuma variável foi removida da análise, pois apresentaram valores superiores a 0,5. O modelo, após análise, permanece com os 8 itens da escala, divididos em dois fatores (confiança nos colegas e confiança nos supervisores), com os respectivos Alfas de *Cronbach*: 0,873 e 0,903. Os alfas são superiores a 0,8 indicando um valor de confiabilidade muito bom, e o poder explicativo obteve 58,32% da variância dos itens.

Para a JO, com relação à medida KMO, foi obtido um coeficiente de 0,912, com significância de $< 0,000$ no teste de esfericidade de Bartlett, apresentando boa adequação. No que se refere às comunalidades do construto, nenhuma variável foi excluída, porém uma variável foi realocada. Assim, a variável “No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes”, que pertencia inicialmente ao fator justiça processual, foi realocada para o fator da justiça interacional. Dessa forma, as dimensões da JO são: justiça interacional, processual e distributiva, com os respectivos Alfas de *Cronbach*: 0,930, 0,945 e 0,874, todos superiores a 0,7, indicando um valor de confiabilidade muito bom (Hair et al. 2009). O poder explicativo da variância dos itens foi de 55,05%.

4.2 ANÁLISE DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL POR MEIO DO MÉTODO *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP)

Na Figura 3 é demonstrado o julgamento dos trabalhadores sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional desenvolvidos na cooperativa.

Figura 3 – Julgamento dos critérios e subcritérios referente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Critérios	Peso Local	Subcritérios	Peso Local
Cr1. Sustentabilidade do empregado	0,2028	Scr1. Faz os colegas se sentirem confortáveis "sendo eles mesmos" no trabalho.	0,1215
		Scr2. Manifesta sua própria e autêntica personalidade no trabalho.	0,2771
		Scr3. Apóia os esforços dos colegas para tornar sua saúde e bem-estar uma prioridade.	0,4799
		Scr4. É alegre em interações de trabalho.	0,1215
		$\lambda_{Max}=12,3201$ IC=0,1320 RC=0,0874	$\lambda_{Max}=4,1973$ IC=0,0658 RC=0,0731
Cr2. Participação social	0,0419	Scr5. Conhece seus colegas de trabalho na esfera pessoal.	0,6000
		Scr6. Comemora eventos da vida pessoal de seus colegas de trabalho (por exemplo, aniversários, casamentos).	0,2000
		Scr7. Participa de atividades sociais informais com os colegas de trabalho durante a jornada de trabalho.	0,2000
$\lambda_{Max}=12,3201$ IC=0,1320 RC=0,0874	$\lambda_{Max}=3,0000$ IC=0,0000 RC=0,0000		
Cr3. Virtude cívica	0,0718	Scr8. Participa de eventos que não são obrigatórios, mas ajudam a empresa.	0,0764
		Scr9. Participa de reuniões que não são obrigatórias, mas são consideradas importantes.	0,1504
		Scr10. Mantém-se atualizado com as novidades da empresa (mudanças organizacionais, etc.).	0,2605
		Scr11. Participa de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (por exemplo, palestras, cursos de formação).	0,5127
$\lambda_{Max}=12,3201$ IC=0,1320 RC=0,0874	$\lambda_{Max}=4,1927$ IC=0,0642 RC=0,0714		
Cr4. Voz	0,0877	Scr12. Faz sugestões criativas para colegas de trabalho.	0,1259
		Scr13. Expressa opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, mesmo que outros discordem.	0,2477
		Scr14. Faz sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho.	0,5538
		Scr15. Incentiva outros colegas a expressar suas opiniões sobre questões que afetam o grupo.	0,0727
$\lambda_{Max}=12,3201$ IC=0,1320 RC=0,0874	$\lambda_{Max}=4,1623$ IC=0,0541 RC=0,0601		
Cr5. Apoio aos colegas	0,1936	Scr16. Ajuda os colegas que têm cargas de trabalho pesadas.	0,0764
		Scr17. Voluntariamente ajuda os outros a resolver problemas relacionados ao trabalho.	0,1504
		Scr18. Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor.	0,5127
$\lambda_{Max}=12,3201$ IC=0,1320 RC=0,0874	$\lambda_{Max}=4,1927$ IC=0,0642 RC=0,0714		
Cr6. Ajuda	0,1435	Scr19. Elogia os colegas quando eles são bem sucedidos.	0,2605
		Scr20. Tenta evitar problemas para os colegas de trabalho.	0,6370
		Scr21. Considera o impacto de suas ações sobre os colegas de trabalho.	0,1047
		Scr22. Comunica-se com os colegas antes de iniciar ações que possam afetá-los.	0,2583

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados evidenciaram que todos os julgamentos realizados sobre o CCO obtiveram um RC inferior a 0,10, tornando as priorizações consistentes conforme sugere Saaty (2008). Assim, verificou-se que o Cr1 “Sustentabilidade do empregado” obteve o maior grau de prioridade (0,2664). A sustentabilidade do empregado contempla variáveis relacionadas às personalidades dos trabalhadores e suas interações com os colegas de trabalho; essas ações podem ser manifestadas por meio de apoio, elogios e atos de carinho aos colegas (DEKAS et al., 2013; MALHEIROS et al., 2022). Organ (1997) salienta que o CCO pode ser compreendido como um conjunto de ações discricionárias dos trabalhadores que procuram cooperar, visando melhorias no ambiente laboral (COSTA; ESTIVALETE; ANDRADE, 2017; MALHEIROS et al., 2022).

Investigou-se também o peso local dos subcritérios (Scr), buscando analisar os graus de prioridades deste construto. Assim, no Cr1 “Sustentabilidade do empregado”, notou-se que o Scr3 “Apóia os esforços dos colegas para tornar sua saúde e bem-estar uma prioridade” foi o que obteve destaque (0,4799) dentre os demais. Sobre essa realidade, infere-se que os trabalhadores desta cooperativa acham importante elogiar os colegas diante das ações realizadas; este comportamento fortalece o a união dos profissionais. Diante do exposto, esses comportamentos

espontâneos e voluntários contribuem para o desenvolvimento da organização (WEGNER et al., 2021; COSTA et al., 2022) estimulando o trabalho em equipe e fortalecendo a união entre todos.

Na investigação realizada sobre os itens que correspondem ao Cr2 “Participação social”, verificou-se que o Scr5 “Conhece seus colegas de trabalho na esfera pessoal” foi o mais priorizado (0,6000). Neste contexto, pode-se observar que os trabalhadores desta cooperativa apresentam uma aproximação na esfera pessoal; essa interação pode contribuir para as práticas de CCO no ambiente laboral. Malheiros et al. (2022) salientam que os CCO promovem a interação entre as pessoas. No Cr3 “Virtude cívica”, o Scr11 “Participa de oportunidades de compartilhamento de conhecimento organizadas pela empresa (por exemplo, palestras, cursos de formação)” obteve maior destaque (0,5127). Tal comportamento revela que os trabalhadores buscam estar presentes nos eventos que a cooperativa promove, como reuniões e eventos informais. Esse comprometimento dos trabalhadores contribui para o engajamento e a aprendizagem organizacional. Cingöz e Akdoğan (2019) enfatizam que a propagação de comportamentos espontâneos é benéfica para o desenvolvimento de uma organização. De acordo com Malheiros et al. (2022) os CCO podem colaborar para o desenvolvimento de estratégias e soluções de problemas.

As análises realizadas sobre o Cr4 “Voz” apontaram que o Scr16 “Faz sugestões construtivas para melhorar os processos de trabalho” foi o que obteve maior grau de prioridade (0,5465). Nesta realidade, pode-se inferir que ocorre comunicação entre os trabalhadores, visando obter resultados positivos no trabalho. Além disso, nota-se que os trabalhadores buscam por informações para resolver problemas existentes. É importante salientar que este subcritério também foi priorizado em um estudo realizado com servidores do setor público (MALHEIROS et al., 2022). Percebe-se que este comportamento promove a colaboração, criatividade e desenvolvimento dos trabalhadores diante das atividades realizadas. De acordo com Andrade et al. (2021), os CCO deixam as equipes com potencial para serem mais solidárias, com maior coesão, trazendo melhorias para os resultados organizacionais.

No Cr5 “Apoia os colegas”, o Scr18 “Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor” foi o mais priorizado. Percebe-se que, nesta realidade investigada, os colaboradores estão dispostos ajudar os colegas conforme a necessidades que surgem. Esta ação tende a promover o trabalho em equipe pautado na colaboração e aumentar a produtividade. Malheiros et al. (2022) afirmam que os CCO são ações de colaboração espontânea, visando ajudar os colegas nas tarefas e que os comportamentos espontâneos estimulam o espírito de cooperação dos trabalhadores.

A análise realizada sobre o Cr6 “Ajuda” destacou o Scr20 “Tenta evitar problemas para os colegas de trabalho” como o mais priorizado (0,6370). Infere-se que os trabalhadores buscam desenvolver suas atividades com eficiência, evitando possíveis erros que possam atrapalhar o trabalho do colega. Esta ação evita custos e desperdícios, elementos essenciais para manter a cooperativa competitiva no mercado. De acordo com Wegner et al. (2021) é importante compreender os comportamentos voluntários dos trabalhadores no ambiente organizacional, pois tais ações podem contribuir para o desenvolvimento estratégico da organização. Compreende-se sobre a realidade estudada que os trabalhadores estão desenvolvendo o CCO no ambiente laboral, seja de forma explícita ou implícita. Além disso, foi possível destacar ações prioritárias que promovem a produtividade e o bem-estar no trabalho. Esses comportamentos podem contribuir para a competitividade da cooperativa.

Salienta-se que as cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão inseridas. Além disso, oferecem informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e as vantagens do cooperativismo. Essas questões fazem parte dos princípios do cooperativismo demonstrando sua importância para o contexto social da comunidade onde ela está inserida. Dessa forma, contribuem para o desenvolvimento sustentável das comunidades a partir das políticas aprovadas pelos membros (OCERGS, 2020).

A essência do cooperativismo busca mitigar as questões sociais, econômicas e ambientais, além de possibilitar que os resultados oriundos de suas ações sejam notados por toda a comunidade. Busca-se por meio do trabalho, desenvolver uma sociedade mais justa com a minimização das contradições sociais (PILETTI; BORGES; BARROS, 2015). Dessa forma, o que preserva a consonância entre os interesses individuais e as necessidades coletivas refere-se ao equilíbrio, uma vez que as cooperativas operam em defesa do respeito dos valores humanos e dos limites que são impostas pela natureza, juntamente com o crescimento da economia (SILVA; SILVA, 2021).

Na Figura 4 são apresentados os julgamentos realizados sobre a CI, buscando entender a percepção dos trabalhadores sobre este construto.

Figura 4 – Julgamento dos critérios e subcritérios referente à Confiança Organizacional

Crítérios	Peso Local	Subcritérios	Peso Local
Cr7. Confiança nos colegas	0,0376	Scr23. Posso confiar que a maioria dos meus colegas faz o que diz que irá fazer.	0,0764
		Scr24. Se eu enfrentar dificuldades no trabalho, sei que meus colegas irão tentar me ajudar.	0,2605
		Scr25. Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar.	0,5127
		Scr26. Confio que meus colegas não irão tornar meu trabalho mais difícil, não me decepcionando.	0,1504
$\lambda_{Max}=12,3201$ IC=0,1320 RC=0,0874		$\lambda_{Max}=4,1927$ IC=0,0642 RC=0,0714	
Cr8. Confiança no supervisor	0,1070	Scr27. Tenho Confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho.	0,5127
		Scr28. Quando meu superior me fala algo, posso confiar no que ele diz.	0,2605
		Scr29. Meu superior irá me apoiar em uma situação de aperto.	0,1504
		Scr30. Eu sinto que posso contar ao meu superior qualquer coisa sobre o meu trabalho.	0,0764
$\lambda_{Max}=12,3201$ IC=0,1320 RC=0,0874		$\lambda_{Max}=4,1927$ IC=0,0624 RC=0,0714	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados, pode-se observar que o julgamento referente às variáveis pertencentes à CI apresentou o RC menor que 0,10, tornando assim as prioridades consistentes. O critério que obteve maior prioridade foi “Confiança no supervisor” (0,1070). Esse critério contempla variáveis relacionadas à confiança na liderança, sobre a comunicação, a competência e o apoio do líder. De acordo com Barros, Formiga e Vasconcelos (2021, p. 2) “a confiança é um sentimento fortemente baseado em relações interpessoais”. A confiança é um elemento importante na esfera organizacional, pois ela tende a promover comportamentos discricionários (COSTA et al., 2021). Os autores ainda explicam que a confiança no supervisor reflete na capacitação e nas ações justas da liderança sobre a equipe. Neste contexto, Andrade et al. (2021) afirmam que a CI tende a promover a cooperação

entre os envolvidos. Na realidade estudada, infere-se que os trabalhadores priorizam o relacionamento e a interação com a liderança, visto que estas ações podem promover o engajamento, a comunicação e a produtividade.

Analisou-se o peso local dos subcritérios, buscando verificar o grau de prioridade entre eles. No Cr7 “Confiança nos colegas”, o Scr25 “Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudar se eu precisar” (0,5127) destaca-se diante dos demais. Sobre essa prioridade, pode-se inferir que os trabalhadores estão unidos e trabalham em conjunto. De acordo com Barros, Formiga e Vasconcelos (2021, p. 3) “a confiança é abordada como um sentimento que faz parte do contexto social e permeia as relações interpessoais e mútuas nos ambientes organizacionais. Considera-se a confiança como um fator fundamental no ambiente organizacional”. No contexto analisado, a confiança entre os trabalhadores pode promover produtividade e o trabalho em equipe, visto que esses elementos são essenciais para favorecer a competitividade da cooperativa analisada.

No Cr8 “Confiança no supervisor”, o Scr27 “Tenho Confiança de que meu superior é tecnicamente competente nos elementos críticos do seu trabalho” obteve o maior grau de prioridade (0,5127). Pode-se inferir que a liderança desempenha um bom trabalho, transmitindo conhecimento nas tarefas realizadas. Os trabalhadores sentem-se seguros diante das ações realizadas pelos supervisores. De acordo Silva et al. (2020), a confiança se relaciona com o compartilhamento das informações e essas interações podem refletir na aprendizagem organizacional. Na cooperativa estudada, infere-se que a liderança pode impulsionar a aprendizagem por meio da confiança que ela transmite aos trabalhadores.

Sobre o construto analisado pode-se perceber que os trabalhadores priorizam a confiança na interface com a liderança. O bom relacionamento entre a liderança e a equipe pode trazer resultados positivos na produtividade e na eficiência das tarefas. O líder direciona a equipe, garantindo que os objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, infere-se que a liderança transmite confiança em suas ações, contribuindo assim para o desenvolvimento e autonomia dos trabalhadores.

Na Figura 5 é evidenciado os julgamentos dos trabalhadores mediante a JO no ambiente laboral.

Figura 5 – Julgamento dos critérios e subcritérios referente à Justiça no trabalho

Crítérios	Peso Local	Subcritérios	Peso Local
Cr9. Justiça Distributiva	0,0230	Scr31. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	0,1710
		Scr32. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	0,3763
		Scr33. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	0,2265
		Scr34. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	0,1089
		Scr35. Sou recompensado, de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	0,0418
		Scr36. Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	0,0755
$\lambda_{Max}=12,3201$ IC=0,1320 RC=0,0874		$\lambda_{Max}=6,572$ IC=0,1145 RC=0,0923	
Cr10. Justiça Processual	0,0323	Scr37. A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	0,1102
		Scr38. A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	0,2496
		Scr39. A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	0,3601
		Scr40. Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	0,0764
		Scr41. A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	0,0447
		Scr42. Na minha empresa recebo feedbacks úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	0,1590
$\lambda_{Max}=12,3201$ IC=0,1320 RC=0,0874		$\lambda_{Max}=6,5705$ IC=0,1141 RC=0,0920	
Cr11. Justiça Interacional	0,0588	Scr43. Ao se relacionar com os empregados o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	0,0374
		Scr44. O meu chefe preocupa-se com meus direitos.	0,0691
		Scr45. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	0,0691
		Scr46. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências delas.	0,1197
		Scr47. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	0,2909
		Scr48. O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.	0,2073
		Scr49. O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	0,1373
Scr50. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	0,0691		
$\lambda_{Max}=12,3201$ IC=0,1320 RC=0,0874		$\lambda_{Max}=8,8946$ IC=0,1278 RC=0,0906	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados demonstram que os julgamentos realizados sobre a JO obtiveram o RC inferior a 0,10, tornando as prioridades consistentes conforme recomendação de Saaty (2008). Assim, identificou-se que o Cr11 “Justiça Interacional” foi a mais priorizado (0,0588), de acordo com os demais critérios do construto. A Justiça

Interacional contempla variáveis relacionadas à liderança e sua interação com os trabalhadores, visando priorizar as tomadas de decisões, direitos, acordos e a comunicação entre todos os envolvidos. De acordo com Abbas e Wu (2021), a JO pode trazer ações significativas nos comportamentos dos trabalhadores. Bernd e Beuren (2021) complementam dizendo que as concepções de JO impactam os trabalhadores e a organização.

Investigou-se também o peso local dos subcritérios, buscando apontar o grau de prioridade das variáveis deste construto. Assim, averiguou-se que no Cr9 “Justiça Distributiva”, o Scr32 “Sou recompensado, de forma justa, por minha experiência profissional” foi o que obteve maior destaque (0,3763). Diante dos resultados analisados, pode-se inferir que a cooperativa busca remunerar os trabalhadores de forma justa, assegurando, no mínimo, moradia, alimentação, educação e saúde. Além disso, verificou-se que a cooperativa remunera os trabalhadores de acordo com a formação e as suas atividades. Silva, Ensslin e Mendes (2021) salientam que os acordos devem ser justos, e com esta ação, os trabalhadores tornam-se satisfeito com as atividades que devem ser realizadas. Nesse sentido, a JO contribui para a eficácia das tarefas; este elemento colabora para o bem-estar dos envolvidos.

No Cr10 “Justiça Processual”, o Scr38 “A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas” obteve maior destaque (0,2496). Segundo Bernd e Beuren (2021) a JO influencia as ações dos profissionais. Sobre essa realidade, infere-se que a cooperativa busca ter informações dos trabalhadores, visando tomar decisões que favoreçam o engajamento de todos os envolvidos, buscando levar em consideração a justiça. A organização busca tomar decisões com base nas diretrizes estabelecidas; essas ações são estratégicas, contribuindo para a satisfação, cooperação e comprometimento dos trabalhadores.

Na investigação realizada sobre os itens que corresponde ao Cr11 “Justiça Interacional”, percebeu-se que o Scr47 “O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza” foi o mais priorizado (0,2909). De acordo com Gomes, Estivalet e Ramadam (2020), a JO valoriza os comportamentos dos trabalhadores. Assim, infere-se que os líderes trabalham com a transparência diante das ações desempenhadas, e este comportamento favorece a percepção de JO. Os líderes buscam explicar as informações de forma clara e objetiva, destacando os objetivos e as metas que devem ser realizados. Esta ação evita problemas de comunicação e contribui para eficiência das tarefas.

Na Tabela 1, são apresentados os pesos globais dos CCO, CI e JO, visando compreender o grau de prioridades de acordo com a percepção dos investigados.

Tabela 1 – Peso global dos construtos

Dimensões	Peso Global
Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)	0,637
Confiança Interpessoal (CI)	0,2583
Justiça Organizacional (JO)	0,1047
λ Max= 3,0385 IC=0,0193 RC=0,0332	

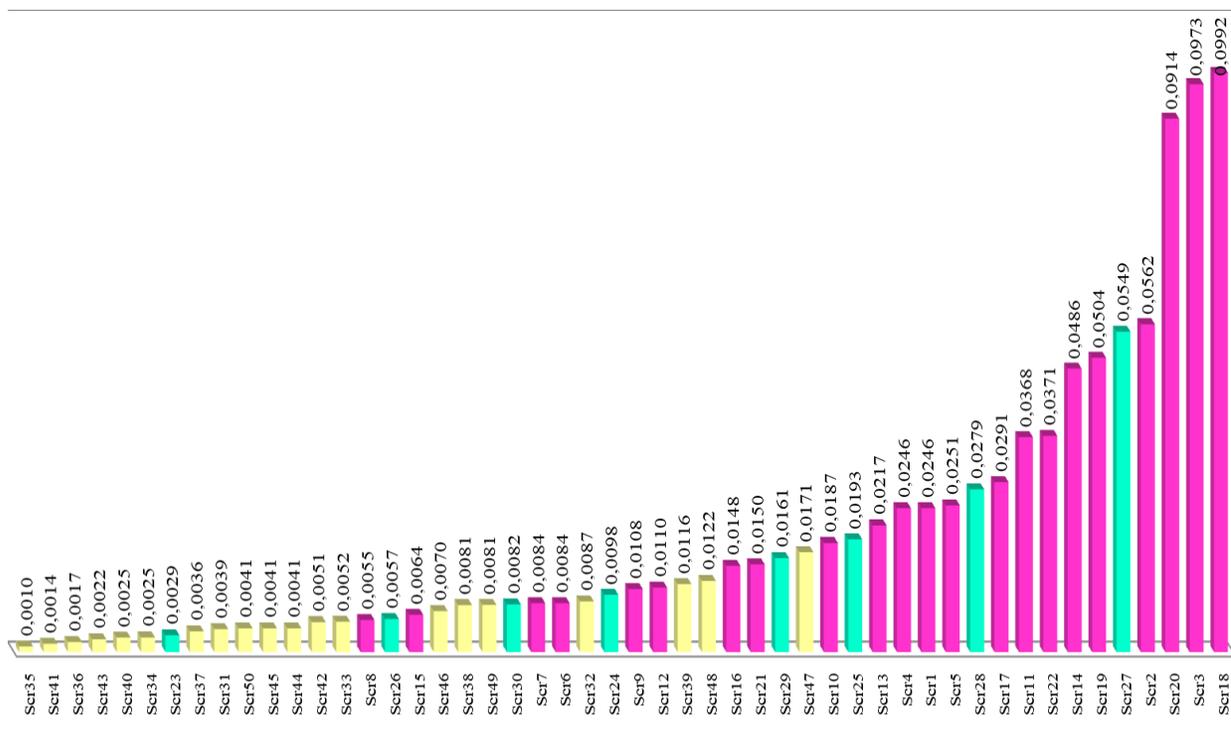
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados revelam que, neste momento, os trabalhadores vêm priorizando ações que envolvem os CCO (0,6370) na cooperativa. A modelagem realizada apresenta-se consistente de acordo com as recomendações de Saaty (2008). Assim, salienta-se que no estudo de Malheiros et al. (2022) os CCO também foram

os mais priorizados no contexto de servidores públicos. Os autores ainda afirmaram que, de acordo com a percepção dos servidores, esses comportamentos deixam o ambiente de trabalho mais agradável. Conforme destacaram Wegner et al. (2021), os CCO contribuem para a produtividade dos trabalhadores e o desenvolvimento da organização. Assim, percebe-se que esses comportamentos espontâneos apresentam resultados positivos, cooperando para o bom relacionamento dos trabalhadores da cooperativa. Andrade et al. (2021) afirmam que os comportamentos voluntários, são ações individuais que podem favorecer o desenvolvimento da organização.

Na Figura 6 é possível visualizar o peso global dos subcritérios investigados, identificando as prioridades de todas as variáveis analisadas.

Figura 6 – Peso global dos subcritérios correspondentes aos CCO, CI e JO



Fonte: Dados da pesquisa.

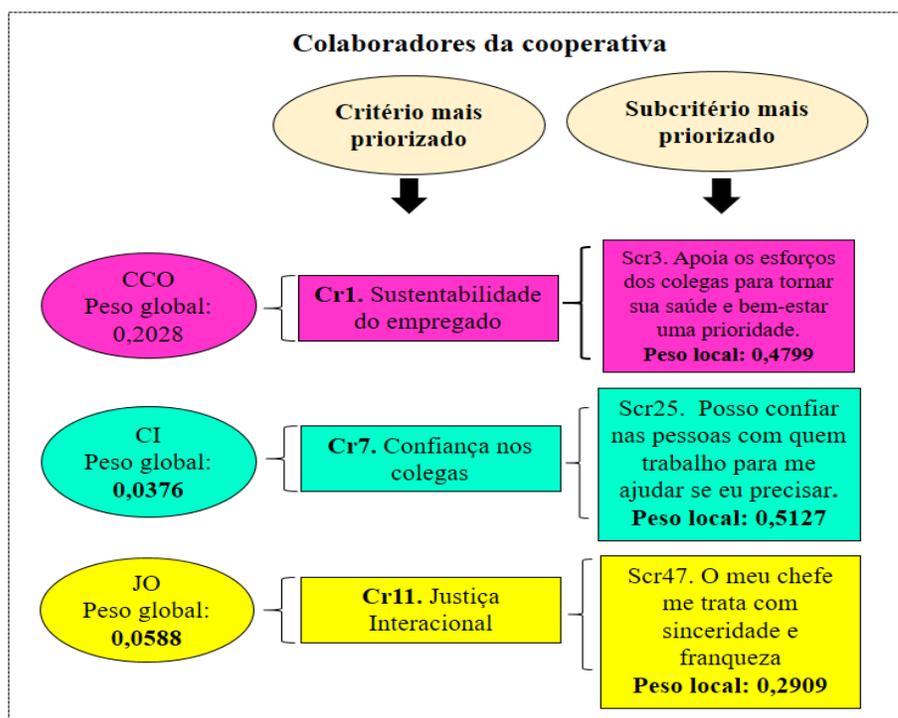
Os resultados apresentados evidenciam o peso global de todos os subcritérios relativos aos construtos: CCO, CI e JO. Assim, identificou-se que o Scr18 “Está sempre pronto para dar uma mãozinha para aqueles ao seu redor” (0,0992), Scr3 “Apoia os esforços dos colegas para tornar sua saúde e bem-estar uma prioridade” (0,0973) e Scr20 “Tenta evitar problemas para os colegas de trabalho” (0,0914) foram os mais priorizados. Essas variáveis pertencem ao construto do CCO, sendo do Cr5 “Apoio aos colegas” (0,1936), Cr1 “Sustentabilidade do empregado” (0,2028) e o Cr6 “Ajuda” (0,1435). Assim, infere-se que as prioridades mencionadas podem estar associadas a cultura organizacional da cooperativa, pois a organização preza pela cooperação, trabalhando com uma gestão democrática, compromisso com a comunidade, adesão voluntária, autonomia, equidade e solidariedade. Em relação às variáveis pertencentes ao construto da CI, notou-se que o Scr27 “Tenho Confiança de que meu superior é tecnicamente

competente nos elementos críticos do seu trabalho” (0,0549) ficou com a quinta posição de prioridade; essa variável pertence ao Cr8 “Confiança no supervisor” (0,1070). Infere-se que a liderança transmite confiança à sua equipe, contribuindo assim para a produtividade dos trabalhadores.

Em contrapartida, verificou-se que o Scr35 “Sou recompensado, de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho” (0,0010), Scr41 “A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão” (0,0014) e Scr36 “Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo” (0,0017) obtiveram o menor grau de prioridade entre todas as variáveis analisadas. Essas variáveis pertencem ao construto de JO, elas estão associadas ao Cr9 “Justiça Distributiva” (0,0230) e ao Cr10 “Justiça Processual” (0,0323). Assim, pode-se inferir que as variáveis relacionadas a JO foram as menos priorizadas de modo geral, ganhando assim uma atenção, pois torna-se importante refletir sobre tais questões, visto que elas podem impactar o bem estar dos envolvidos na cooperativa estudada.

A partir dos resultados obtidos, a Figura 7 traz um resumo dos principais resultados obtidos.

Figura 7 – Resumo dos principais resultados obtidos da Modelagem AHP



Fonte: Elaborados pelos autores.

No tópico seguinte, são apresentadas as considerações finais do estudo, evidenciando as implicações teóricas, metodológicas e empíricas. Além disso, são destacadas as principais limitações do estudo e os direcionamentos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar o grau de prioridade dos seguintes construtos: Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), Confiança Interpessoal (CI) e Justiça Organizacional (JO) sobre a percepção de trabalhadores de uma cooperativa situada no Rio Grande do Sul". Para atingir esse objetivo, foi realizada a modelagem multicritério por meio do método *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Verificou-se que todos os julgamentos realizados obtiveram RC inferior a 0,10, tornando as priorizações consistentes conforme as recomendações de Saaty (2008). Em relação às prioridades dos construtos, percebeu-se que os CCO se destacaram diante dos demais. Esses comportamentos vêm contribuindo para o bem-estar dos trabalhadores e o desenvolvimento das organizações.

Após isso, analisou-se as prioridades de cada construto. Para o CCO, verificou-se que a Sustentabilidade do empregado foi a mais priorizada. Na CI, identificou-se que a Confiança no Supervisor foi a que obteve maior destaque. E, por fim, na JO, a Justiça Interacional foi a mais priorizada entre os pesquisados. A Sustentabilidade do empregado engloba ações relacionadas aos trabalhadores manifestarem sua personalidade, sendo eles mesmos, além de transmitir alegria, interação e apoio aos esforços dos colegas. A Confiança no Supervisor aborda ações de liderança sobre a equipe; o supervisor transmite confiança nas atividades, na comunicação e nas relações com os trabalhadores. A Justiça Interacional contempla questões que envolvem o relacionamento entre o supervisor e os trabalhadores; a liderança preocupa-se com os direitos, comunica-se de forma sincera e fornece justificativa para as decisões. Os resultados evidenciaram também que, neste contexto, as questões que envolvem a liderança obtiveram destaques. Infere-se que a cooperativa estudada toma decisões ágeis e assertivas, apresentando um bom clima entre os trabalhadores. Além disso, os CCO também são priorizados no dia a dia. Notou-se também que ações que envolvem a JO foram as que obtiveram menor grau de prioridade. Salienta-se que essas ações podem interferir na produtividade dos trabalhadores.

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

Os resultados apresentados oferecem informações que poderão ser utilizadas pelas organizações, contribuindo para o planejamento estratégico de pessoas. Nesta lógica, os resultados neste estudo podem ser considerados fatores que contribuem para as estratégias organizacionais, com o princípio de desenvolver ações voluntárias, interações baseadas em confiança e comportamentos éticos. Diante disso, sugere-se que sejam realizados novos estudos com esses construtos em organizações privadas e públicas, visando identificar as prioridades na percepção de outros trabalhadores. Dessa forma, outros construtos podem ser pesquisados tais como: satisfação,

suporte, comprometimento organizacional, além de ser feito um estudo buscando identificar a relação de influência dos antecedentes: confiança interpessoal e justiça organizacional sobre o CCO.

Como fatores limitantes, destaca-se, primeiramente, a realização da pesquisa de caráter exclusivamente quantitativo. Evidencia-se também que todas as informações a respeito dos trabalhadores foram advindas de uma única organização, ou seja, todos os trabalhadores são da mesma cooperativa. Os resultados evidenciam a realidade daquela organização, não podendo ser generalizada para outros contextos. Destaca-se a pandemia da Covid-19 um fator limitante da pesquisa, tendo em vista que muitos trabalhadores estavam com contratos suspensos e, dessa forma, ficaram impossibilitados de responder ao instrumento de pesquisa. Além disso, o contexto de incertezas pode impactar na saúde mental e no bem-estar psicológico, devido às mudanças das rotinas e nas relações familiares.

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem à CAPES pelo apoio na realização desta pesquisa.

Artigo submetido para avaliação em 16/08/2022 e aceito para publicação em 30/11/2023

REFERÊNCIAS

ABBAS, W.; WU, W. 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**, v. 23, n. 1, p. 153-179, 2021.

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: **Advances in experimental social psychology**. Academic Press, p. 267-299, 1965.

ANDRADE, T. **Antecedentes Contextuais dos Comportamentos de Cidadania Organizacional**. 2017.189 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. D. F. B.; MALHEIROS, M. B.; ROSSATO, V. P. Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 27, p. 749-775, 2021.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARROS, M. B.; FORMIGA, N. S.; DE VASCONCELOS, C. R. M. Uma reflexão teórica sobre a confiança nas relações interpessoais em ambientes organizacionais. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, 2021.

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

BEUREN, I. M.; EGGERT, N. S. V.; SANTOS, E. A. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 113-131, 2020.

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

CARVALHO, N.; ZANQUETTO FILHO, H.; OLIVEIRA, M. P. V. Confiança interorganizacional e cooperação em habitats de inovação. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 1, p. 88-114, 2018.

CERIBELI, H. B.; Diniz, J. R. V.; Oliveira Inácio, R de.; dos Santos Felipe, I. J. Desenvolvimento profissional, burnout e cidadania organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 3, p. 208-228, 2021.

CINGÖZ, A.; AKDOĞAN, A. A. A Study on Determining the Relationships Among Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Ethical Leadership. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 16, n. 4, p. 1940004, 2019.

COSTA, G. L.; ESTIVALETE, V. F. B.; MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T. Interações entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte social e confiança interpessoal no setor de TI. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 6-27, 2022.

CRUZ, G. A. M.; MORIYA-HUZITA, E. H.; FELTRIM, V. D.; ARSENAL G. S. D. A framework for trust estimation in virtual teams based on sentimento analysis. **Information and Software Technology**, v. 95, p. 46-61, 2018.

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

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

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

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

GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; RAMADAM, A. O. Justiça organizacional e o estresse no trabalho de bancários. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 2, p. 994-1001, 2020.

LIMA, M. C. S.; ROWE, D. E. O.; MOURÃO, L.; OLIVEIRA, A. M. B. Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos?. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 152-170, 2020.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; ROSSATO, V. P.; ESTIVALETE, V. F. B.; COSTA, G. L de A. Proposição De Um Modelo Teórico De Análise Entre Os Comportamentos De Cidadania Organizacional, Espiritualidade E Satisfação No Ambiente De Trabalho. **RIC@. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 16, p. 76-97, 2022.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T de; WEGNER, R da S.; ROSSATO, V. P. Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 4, p. 158-175, 2022.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

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

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

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 845, 1991.
NELSON, N; APPEL, O. Perceived Procedural Justice Enhances Correctional Officers' Organizational Citizenship Behavior: Correlational and Causal Evidence From Israel. **Criminal Justice and Behavior**, p. 00938548211043557, 2022.

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

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

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

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

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

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

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

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

PINSKY, J. C. B. P. **História da Cidadania**. São Paulo: Contexto, 2013.

ROCHA, R. P. N. N.; LOPES, L. F. D.; SILVA, D. J. C.; MOREIRA, M. G.; SANTOS, J. V. D. A influência do gênero na relação entre enriquecimento trabalho-família e comportamento de cidadania organizacional de militares brasileiros. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, n. 1, p. 27-41, 2022.

ROSSATO, V. P.; ANDRADE, T de; MALHEIROS, M. B.; ESTIVALETE, V de F. B; COSTA, G. L de Á. Proposta de um framework entre comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal e justiça organizacional. **Gestão.Org**, v. 21, n. 1, p. 1-21, 2023.

SAATY, T. L. Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. **RACSAM-Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Serie A. Matemáticas**, v. 102, n. 2, p. 251-318, 2008.

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

SILVA, C. C. ESTIVALETE, V. F. B.; RAMADAM, A. O.; BECKER, R. G. Suporte à Aprendizagem Informal e Confiança Interpessoal: Um Estudo Com Trabalhadores do setor de TI. In: VII Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração, 2020. **Anais.... EnANPAD 2020**, 2020. p. 1-10.

INVESTIGAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA INTERPESSOAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES DE UMA COOPERATIVA

SILVA, D. L. B.; HOFFMANN, V. E.; COSTA, H. A. Confiança em redes de cooperação do turismo: análise de seu papel e elementos vinculados em Parnaíba, Piauí, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 14, p. 9-29, 2020.

SILVA, M. S.; ENSSLIN, S. R.; MENDES, A. C. A. Performance appraisal from the perspective of organizational justice: review and research agenda. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 24, n. 3, p. 370-388, 2021.

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

WEGNER, R. S.; MALHEIROS, M. B.; MARASCHIN, B. M.; RICHTER, J.; ESTIVALETE, V. F. B. Características da produção científica sobre comportamento de cidadania organizacional: um olhar sob a abordagem qualitativa. **Revista "Vianna Sapiens"**, v. 12, p. 127-154, 2021.