

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E OPORTUNISMO EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: IMPACTOS NO
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO E NOS CUSTOS DE GOVERNANÇA

Muhamaad Yasin Minozzo Candia

DOURADOS-MS

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E OPORTUNISMO EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: IMPACTOS NO
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO E NOS CUSTOS DE GOVERNANÇA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, para obtenção do Título de Mestre em Agronegócios.

Área de Concentração: Agronegócios e Sustentabilidade.

Linha de Pesquisa: Gestão do Agronegócio.

Discente: Muhamaad Yasin Minozzo Candia

Orientador: Prof. Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

C217j Candia, Muhamaad Yasin Minozzo

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E OPORTUNISMO EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: IMPACTOS NO DESEMPENHO DE
RELACIONAMENTO E NOS CUSTOS DE GOVERNANÇA [recurso eletrônico] / Muhamaad
Yasin Minozzo Candia. -- 2025.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Régio Marcio Toesca Gimenes.

Dissertação (Mestrado em Agronegócios) -Universidade Federal da Grande Dourados, 2025.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Cooperativas Agropecuárias. 2. Justiça Organizacional. 3. Oportunismo. 4. Custos de Governança. 5. Gestão do Agronegócio. I. Gimenes, Régio Marcio Toesca. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E OPORTUNISMO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: IMPACTOS NO DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO E NOS CUSTOS DE GOVERNANÇA

Muhamaad Yasin Minozzo Candia

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Agronegócios com área de concentração em Agronegócios e Sustentabilidade no Programa de Pós – Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados.

Dourados-MS, 25 de fevereiro de 2025.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes(orientador)
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof. Dra. Juliana Rosa Carrijo Mauad
Universidade Federal da Grande Dourados
Membro Interno

Prof. Dra. Elisangela Domingues Vaz
Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo
Membro externo

Prof. Dr. Clandio Ruviaro
Universidade Federal da Grande Dourados
Suplente

Prof. Dr. Munir Mauad
Universidade Federal da Grande Dourados
Suplente

EPÍGRAFE

*Sim, celebremos os que nunca são celebrados.
Mais uma vez, eu queria erguer meu copo àqueles que não têm.
Àqueles que não têm.
Pilotos de avião ou enfermeiras,
Motoristas de caminhão, comissárias de bordo,
Padeiros ou pescadores,
Um brinde aos campeões dos piores horários.
Aos pais jovens embalando seus filhos com choro,
Aos insones por profissão,
E a todos que sofrem de dores do coração,
Que não têm coração pra comemorações,
Que não têm coração pra celebrações.*

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha mãe, Ivaneide Terezinha Minozzo.

Dedico também às irmãs Olga Manosso e Neuzabete Santana Freitas, bem como a todos os agricultores familiares do Assentamento Itamarati.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente o apoio que recebi da minha família e do meu companheiro durante esses anos de pós-graduação. Em especial, à minha mãe, Ivaneide Terezinha Minozzo, que nunca desistiu de lutar para proporcionar condições melhores a todos aqueles que vivem da terra. Sua história me inspirou e me deu o ânimo necessário para realizar esta pesquisa com carinho e cuidado, sempre levando em consideração o contexto de cada propriedade que visitei.

Agradeço ao meu orientador, professor Régio, pela paciência e pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos. Sua experiência e seu caráter são exemplos que levarei comigo para sempre. Mais uma vez, professor, muito obrigado!

Também quero expressar minha gratidão ao Centro de Desenvolvimento Rural do Assentamento Itamarati. Seu apoio e conhecimento sobre a realidade local foram fundamentais para a realização desta pesquisa, contribuindo para alcançar o maior número possível de produtores na aplicação dos questionários.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram positivamente para minha trajetória acadêmica. O apoio, as conversas, as caronas e até as fofocas tornaram o caminho mais leve. Meu sincero agradecimento a todos os amigos que fiz ao longo desta jornada.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS	17
1 CONTEXTUALIZAÇÃO	17
2 QUESTÃO DE PESQUISA	19
3 OBJETIVOS	20
3.1 Objetivo Geral	20
3.2 Objetivos Específicos	20
4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	21
5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	21
6 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
REFERÊNCIAS	25
CAPÍTULO 2 - JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO E DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: LEVANTAMENTO DO ESTADO DA ARTE	28
1 INTRODUÇÃO	29
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
2.1 Identificação	31
2.2 Triagem	32
3 RESULTADOS	33
3.1 Perfil quantitativo das publicações	33
3.2 Interpretação e análise de conteúdo	40
3.3 Estrutura conceitual do estudo	44
4 CONCLUSÃO	45
CAPÍTULO 3 - MEDIAÇÃO DO OPORTUNISMO NAS RELAÇÕES ENTRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, CUSTOS DE GOVERNANÇA E DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	60
1 INTRODUÇÃO	61
2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES	62
2.1 Origem do cooperativismo	63
2.2 O assentamento Itamarati e o cooperativismo	63
2.3 Justiça Organizacional	65
2.4 Oportunismo	66

2.5 Desempenho de Relacionamento.....	67
2.6 Custos de governança.....	69
2.7 Levantamento das Hipóteses	71
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 Seleção da amostra e coleta de dados.....	74
3.2 Aplicação dos construtos e formulação do questionário.....	74
3.3 Análise estatística.....	76
4 RESULTADOS	77
4.1 Análise Estatística Descritiva	78
4.2 Análise de Fiabilidade	85
4.2 Análise Fatorial Exploratória.....	92
4.3 Análise Fatorial Confirmatória.....	100
4.4 Modelagem de Equações Estruturais	104
4.5 Validação das Hipóteses.....	107
5 DISCUSSÃO	112
6 CONCLUSÃO.....	115
REFERENCIAS	117
CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
1 Contribuições e Implicações teóricas.....	125
2 Contribuições e Implicações Gerenciais	125
3 Contribuições e Implicações Sociais	125
4 Limitações do Estudo	126
5 Futuras Linhas de Investigação	126
APÊNDICES	127
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO	127

CERTIFICADO DO COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA
GRANDE DOURADOS - UFGD



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Justiça Organizacional em Cooperativas Agropecuárias

Pesquisador: REGIO MARCIO TOESCA GIMENES

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 80194724.3.0000.5160

Instituição Proponente: Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

Patrocinador Principal: Fundação Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD-MS

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.939.266

Considerações Finais a critério do CEP:

Protocolo aprovado na primeira versão

Diante do exposto, o CEP/UFGD, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 510 de 2016, na Resolução CNS nº 466 de 2012 e na Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela APROVAÇÃO do referido protocolo de pesquisa.

Conforme orientações das resoluções vigentes que regem a ética em pesquisa com seres humanos:

* o pesquisador deve comunicar qualquer evento adverso imediatamente ao Sistema CEP/CONEP;

* O pesquisador deve apresentar relatório parcial e final ao Sistema CEP/CONEP.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761

Bairro: Vila Progresso

CEP: 79.825-070

UF: MS

Município: DOURADOS

Telefone: (67)3410-2853

E-mail: cep@ufgd.edu.br

Página 07 de 08

UNIVERSIDADE FEDERAL DA
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.939.266

DOURADOS, 09 de Julho de 2024

Assinado por:
Leonardo Ribeiro Martins
(Coordenador(a))

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E OPORTUNISMO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: IMPACTOS NO DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO E NOS CUSTOS DE GOVERNANÇA

RESUMO: A pesquisa tem como objetivo analisar o oportunismo de forma forte e fraca como mediador das percepções de justiça organizacional e os custos de governança em cooperativas agropecuárias do assentamento Itamarati. O Capítulo 1 contextualiza o oportunismo na forma forte e fraca, as três formas da justiça organizacional (distributiva, processual e interacional), o desempenho de relacionamento e os custos de governança em cooperativas agrícolas. No Capítulo 2, foi realizado o levantamento do estado da arte que fornece uma revisão bibliográfica e bibliométrica dos artigos científicos recentes, também fornece um Framework conceitual que interliga o oportunismo, a justiça organizacional e o desempenho de relacionamento. O Capítulo 3 contém o estudo realizado no assentamento Itamarati que consistiu na coleta de dados por meio de um questionário de escala multi item com produtores de duas cooperativas do assentamento. Foi utilizada a técnica da modelagem de equações estruturais para medir as interações entre o oportunismo com a justiça organizacional, o desempenho de relacionamento e os custos de governança. Os resultados demonstram que a justiça interacional e a justiça distributiva diminuem o efeito do oportunismo (na forma forte e fraca) no desempenho de relacionamento e nos custos de governança. No capítulo 4 ocorre a discussão das implicações teóricas, sociais e gerenciais do trabalho, sugerindo que práticas baseadas em justiça diminuem comportamentos oportunistas e melhoram o desempenho relacional. Também foram sugeridos possíveis caminhos para pesquisas futuras. A dissertação contribui para o entendimento dos efeitos do oportunismo em cooperativas agropecuárias demonstrando a capacidade da justiça organizacional em conter esse tipo de prática

Palavras-chave: Cooperativas Agropecuárias; Justiça Organizacional; Oportunismo; Custos de Governança; Gestão do Agronegócio.

ABSTRACT: The objective of this research is to analyze strong and weak forms of opportunism as mediators of organizational justice perceptions and governance costs in agricultural cooperatives within the Itamarati settlement. Chapter 1 provides the conceptual background on strong and weak opportunism, the three dimensions of organizational justice (distributive, procedural, and interactional), relationship performance, and governance costs in agricultural cooperatives. Chapter 2 presents a state-of-the-art review, offering both a bibliographic and bibliometric analysis of recent scientific articles. Additionally, it proposes a conceptual framework that connects opportunism, organizational justice, and relationship performance. Chapter 3 details the empirical study conducted in the Itamarati settlement, which involved data collection through a multi-item scale questionnaire administered to producers from two cooperatives in the settlement. Structural equation modeling (SEM) was employed to assess the interactions between opportunism, organizational justice, relationship performance, and governance costs. The results indicate that interactional justice and distributive justice reduce the effect of both strong and weak opportunism on relationship performance and governance costs. Chapter 4 discusses the theoretical, social, and managerial implications of the study, suggesting that justice-based practices mitigate opportunistic behaviors and enhance relational performance. Furthermore, the chapter outlines potential directions for future research. This dissertation contributes to the understanding of the effects of opportunism in agricultural cooperatives by demonstrating the capacity of organizational justice to constrain such practices.

Keywords: Agricultural Cooperatives; Organizational Justice; Opportunism; Governance Costs; Agribusiness Management.

LISTAS DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CSR - Corporate Social Responsibility (Responsabilidade Social Corporativa)

DAP - Declaração de Aptidão ao Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

PAA - Programa de Aquisição de Alimentos

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar

PRONACOOP - Programa Nacional de Cooperativismo

VBP - Valor Bruto da Produção

LISTA DE TABELAS

CAPÍTULO 3

Tabela 1- Distribuição etária dos cooperados.....	79
Tabela 2 - Distribuição de homens e mulheres na cooperativa	79
Tabela 3 - Principais Produtos Comercializados	80
Tabela 4 - Estatística Descritiva da Justiça Distributiva	81
Tabela 5 - Estatística Descritiva da Justiça Processual	81
Tabela 6 - Estatística Descritiva da Justiça Interacional	82
Tabela 7 - Estatística Descritiva Oportunismo na Forma Forte	83
Tabela 8 - Estatística Descritiva Oportunismo na Forma Fraca.....	83
Tabela 9 - Estatística Descritiva Custos de Governança	84
Tabela 10 - Estatística Descritiva Desempenho de Relacionamento	84
Tabela 11 - Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Distributiva	85
Tabela 12- Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Distributiva	86
Tabela 13- Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Processual	86
Tabela 14 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Processual	87
Tabela 15 - Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Interacional	87
Tabela 16 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Interacional	88
Tabela 17 - Estatísticas de Fiabilidade do Oportunismo na forma Forte	88
Tabela 18- Estatísticas de Fiabilidade do Item do Oportunismo na forma Forte	89
Tabela 19- Estatísticas de Fiabilidade do Oportunismo na forma Fraca.....	89
Tabela 20- Estatísticas de Fiabilidade do Oportunismo na forma Fraca.....	90
Tabela 21- Estatísticas de Fiabilidade dos Custos de Governança.....	90
Tabela 22- Estatísticas de Fiabilidade dos Custos de Governança.....	91
Tabela 23- Estatísticas de Fiabilidade do Desempenho de Relacionamento.....	91
Tabela 24- Estatísticas de Fiabilidade do Desempenho de Relacionamento.....	92
Tabela 25- Estrutura Fatorial dos Itens e Níveis de Singularidades (sem ajuste)	93
Tabela 26 - Sumário dos Fatores Extraídos.....	94
Tabela 27- Medidas de Ajustamento do Modelo na AFE	95
Tabela 28 - Teste de Esfericidade de Bartlett.....	95
Tabela 29- Medida de Adequação de Amostragem.....	95
Tabela 30- Estrutura Fatorial dos Itens e Níveis de Singularidades (com ajuste).....	97

Tabela 31- Sumário dos Fatores Extraídos.....	98
Tabela 32 - Medidas de Ajustamento do Modelo na AFE	99
Tabela 33- Teste de Esfericidade de Bartlett.....	99
Tabela 34- Medida de Adequação de Amostragem.....	99
Tabela 35 - Pesos Fatoriais Estimados e Significância dos Indicadores	102
Tabela 36- Valores de AVE e CR dos Construtos do Modelo	103
Tabela 37- Teste ao Ajustamento Exato do Modelo Estrutural.....	103
Tabela 38- Indicadores de Qualidade do Ajustamento do Modelo Estrutural	104
Tabela 39- Comparação de Modelos com base no Qui-Quadrado.....	105
Tabela 40 - Análise dos Índices de Ajuste do Modelo	106
Tabela 41 - Avaliação do Ajuste: User Model versus Baseline Model.....	107
Tabela 42- Análise dos Caminhos Diretos entre Variáveis Latentes	109
Tabela 43– Oportunismo na forma forte e fraca como Mediador entre Justiça Organizacional, Desempenho de Relacionamento e Custos de Governança.....	110
Tabela 44- Análise das Variáveis de Controle	111

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

	Página
Figura 1– Estrutura da dissertação.....	24

CAPÍTULO 2

Figura 1 - Estrutura da dissertação	24
Figura 2– Fluxograma de Seleção dos Estudos para a Revisão Sistemática	34
Figura 3 - Evolução Anual das Publicações por Periódico.	35
Figura 4 - Distribuição de Publicações Científicas por Instituição.	35
Figura 5– Ranking de Citações por Autor em Publicações Científicas.....	36
Figura 6– Distribuição Geográfica das Publicações Científicas por País	37
Figura 7 – Rede de Coocorrência entre Palavras-Chave nas Publicações Científicas	38
Figura 8 – Visualização das Conexões de Coautoria em Publicações Científicas	39
Figura 9 – Nuvem de Palavras-Chave Mais Frequentes nas Publicações Científicas.....	40
Figura 10– Framework Conceitual do Estudo sobre Justiça Organizacional, Oportunismo e Desempenho de Relacionamento.....	45

CAPÍTULO 3

Figura 1 - Modelo teórico da mediação do oportunismo entra justiça organizacional, custos de governança e desempenho de relacionamento em cooperativas agropecuárias.....	73
Figura 2 - Resultados do Modelo Estrutural das Relações Diretas Hipotetizadas.....	112

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO 2

	Página
Quadro 1 – Resumo da Análise de Conteúdo dos Artigos Seleccionados.....	47

CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Os agricultores familiares enfrentam desafios que os impedem de aproveitar as oportunidades de mercado, como a assistência técnica insuficiente e baixos investimentos que diminuem sua capacidade de negociação. Assim a cooperação é um fator que contribui para a expansão da agricultura familiar e auxilia a superar as deficiências econômicas, produtivas e organizacionais às quais estão relacionadas com o baixo investimento e descaso político que os agricultores familiares enfrentam (Silva; Nunes, 2022). A organização em cooperativas facilita a comercialização de seus produtos devido ao maior volume de produto negociado com o comprador, a cooperativa também auxilia no acesso a serviços de assistência técnica e extensão rural, além de facilitar o acesso a linhas de crédito.

No Brasil, segundo dados do último Censo Agropecuário, as cooperativas respondem por 41% do Valor Bruto da Produção (VBP) agropecuária, coordenando os principais atores do setor primário da economia e facilitando as vias de acesso dos produtores aos mercados (Neves; Castro; Freitas, 2019).

Para Zylbersztajn (1994) cooperativas que operam nos sistemas agroalimentares são empresas complexas, devido às características de organização do agronegócio. A direção dessas cooperativas é composta pelos próprios agricultores familiares que assumem uma função dupla que demanda tempo e pode prejudicar a condução de suas atividades produtivas em suas propriedades. Em pequenas cooperativas, o trabalho na diretoria não pode ser remunerado diminuindo o interesse dos produtores em tomarem a frente do empreendimento (Costa; Amorim Junior; Silva, 2015).

A justiça organizacional vai de encontro com valores cooperativos que englobam equidade na gestão, transparência na transmissão de informações importantes e distribuição correta de benefícios (Ermanno, 2008). Esta aumenta a confiança e gera capital social que por sua vez beneficia de maneira monetária e não monetária os atores no processo de troca, aumentando a confiança de troca justa em futuras negociações (Mahajan; Benson, 2013).

A noção de justiça, segundo a teoria da equidade, é baseada na busca por equilíbrio entre os esforços despendidos e os resultados obtidos pelas partes envolvidas em uma relação de troca. Desta forma, os recursos (encarados como contribuições ou investimentos) contemplam a percepção de justiça. Assim, quando um indivíduo A realiza uma determinada contribuição ao indivíduo B, os ganhos resultantes dessa troca devem ser proporcionais para ambas as partes,

proporcionando uma relação equitativa. No entanto, quando uma das partes percebe que contribuiu mais do que recebeu, resta relação resulta em uma situação de iniquidade. Esta percepção ocasiona insatisfação na parte afetada, podendo comprometer sua disposição na colaboração e na manutenção das atividades desenvolvidas em conjunto (Adams, 1965).

Segundo Colquitt et al. (2013), a justiça organizacional pode ser compreendida a partir de três dimensões distintas: distributiva, processual e interacional. Cada uma dessas dimensões aborda, de maneira específica, as percepções das partes envolvidas no processo de troca. Ao extrapolar tais conceitos para a interação econômica entre as duas partes, a questão do relacionamento social assume um papel relevante para o desenvolvimento das negociações, pois as percepções de justiça ou de injustiça estão relacionadas à percepção dos ganhos, ou das perdas no processo de troca. Esses fatores são correspondentes à teoria da troca social (Adams, 1965).

A justiça organizacional auxilia no bom funcionamento das organizações, por meio dela pode-se garantir que as relações de troca seguem critérios de equidade. Segundo Cropanzano *et al.*, (2007), é apresentada sob três formas, sendo a primeira a justiça distributiva, que é relacionada com a percepção dos indivíduos de que benefícios, recursos, rendimentos, recompensas são distribuídos de maneira equitativa. A segunda forma é a justiça processual, que tem relação com a avaliação de justiça dos processos que ocorrem nas organizações (Tyler, 2011). A terceira forma é a justiça interacional, onde a percepção de justiça é focada nas interações com outras pessoas e avalia se as informações são comunicadas de forma clara e justa e se o tratamento segue padrões de cortesia e respeito (Bies, 1986).

Segundo Hinkin e Schriesheim (2015), a troca em relacionamentos baseados em reciprocidade ajuda a manter inter-relações positivas e a necessidade de uma boa comunicação entre as partes favorece o desenvolvimento de relações de negócios duradouras. Informações passadas de forma transparente entre compradores e fornecedores ajudam a identificar possíveis conflitos e a evitar ressentimentos (Tran, 2022).

O estudo sobre oportunismo está baseado na economia dos custos de transação, sendo conceituado como uma procura em satisfazer o próprio interesse com astúcia, utilizando-se de práticas onde o indivíduo se vale de promessas para favorecer seus ganhos unilaterais em detrimento de outros. Essa prática antiética é caracterizada por ocorrer na presença de um contrato explícito ou de um acordo relacional (Williamson, 1975).

Ainda, o oportunismo é um rompimento de contratos com busca somente de ganhos unilaterais, em que uma das partes acaba saindo no prejuízo. Essa atitude incorre em fugir de obrigações previamente acordadas, em distorcer ou limitar o acesso à informação sobre as

negociações e em praticar abuso de poder. Pode ser dividido em duas vertentes: oportunismo de forma forte que viola normas contratuais explicitamente e oportunismo de forma fraca que afeta as normas relacionais, estas não explícitas em um contrato, porém ligadas ao senso comum (Luo, 2006).

O comportamento oportunista incorre em danos que vão além da esfera das relações de troca ao gerar custos de governança e afeta a confiabilidade dos atores no processo de negociação. Assim, ações para contenção do oportunismo são de suma importância para o estabelecimento de confiança e de reciprocidade nas negociações (Luo *et al.*, 2015), acordos consolidados por ações coletivas tendem a prevenir o comportamento oportunista (Dominique, Jean-Marc, 2000).

A compreensão das percepções das diferentes formas de justiça em cooperativas agrícolas é importante pois permite analisar como o relacionamento entre cooperados e cooperativa está se desenvolvendo, e se esse relacionamento está sendo benéfico para as duas partes ou se está apresentando comportamentos oportunistas. Desse modo, acredita-se que os canais de justiça ideais possam ser identificados, potencializando o alcance da estrutura de governança e o atingimento dos objetivos da organização, apesar dos avanços no entendimento do papel do controle e governança em relações interorganizacionais (Ding; Dekker; Groot, 2013)

Ainda são escassos os estudos que consideram a perspectiva da justiça (Dhaundiyal; Coughlan, 2020), e que se esforçam para compreender os impactos desses vínculos no desempenho relacional. Os resultados desse estudo não se restringem a cooperativas, sendo possível estender o modelo de análise para arranjos produtivos locais, consórcios, *joint ventures*, entre outras alianças, sendo essa a principal contribuição dessa proposta. Cabe ressaltar que esse estudo preza pela consideração da realidade e das idiossincrasias das cooperativas, fugindo do vácuo organizacional, frequentemente visto nos estudos em contabilidade gerencial, conforme mencionado por Lopes (2017).

2. QUESTÃO DE PESQUISA

As cooperativas agropecuárias desempenham um papel benéfico para a produção e comercialização de alimentos, onde os produtores podem negociar seus produtos de maneira competitiva com outros concorrentes. Este modelo de associação favorece o desenvolvimento em conjunto dos agricultores, facilitando o acesso à informação sobre recursos como máquinas agrícolas e insumos. (Hannachi *et. al.*, 2020; Sánchez-Navarro *et al.*, 2024).

Neste contexto, para o bom funcionamento da organização, os relacionamentos devem garantir que os ganhos sejam positivos tanto para cooperados como para as cooperativas. Assim, comportamentos oportunistas podem afetar a dinâmica das relações e os custos de governança nas organizações, uma alternativa para atenuar os efeitos negativos do oportunismo pode ser o investimento em práticas justas nas negociações, que garantem equidade nos ganhos e tendem a diminuir comportamentos oportunistas. (Sacchetti, Tortia, 2016; Bakotić; Bulog 2021; Luo *et al.*, 2015).

Desta forma a pesquisa procura responder a seguinte questão: Como o oportunismo, em suas formas forte e fraca, medeia as percepções de justiça organizacional em suas três formas (distributiva, processual e interacional) no desempenho de relacionamento e nos custos de governança das cooperativas agropecuárias do assentamento Itamarati?

3. OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos da pesquisa, a qual procura analisar as dinâmicas relacionais dos cooperados através do oportunismo tanto na forma forte e fraca como mediador entre as três formas de justiça organizacional (justiça distributiva, justiça processual e Justiça interacional) sobre o desempenho de relacionamento e os custos de governança. Desta forma, o estudo proporciona o entendimento sobre os impactos de práticas antiéticas como o oportunismo nos relacionamentos existentes nas cooperativas, também possibilita observar o feito da justiça organizacional na contenção de práticas oportunistas.

3.1 Objetivo Geral

Analisar os efeitos do oportunismo nas relações sociais e comerciais que ocorrem entre os cooperados e as cooperativas, tendo o oportunismo na forma forte e fraca como mediador entre as percepções de justiça organizacional e os custos de governança e desempenho de relacionamento.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar o estado da arte sobre a temática proposta neste estudo;
- b) Explicar como as percepções de justiça estão associadas ao comportamento oportunista das cooperativas;
- c) Investigar como o comportamento oportunista das cooperativas está associado aos custos de governança para os cooperados;

d) Identificar como o comportamento oportunista das cooperativas está associado ao desempenho de relacionamento na percepção dos cooperados.

4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo consiste em analisar o oportunismo de forma forte e fraca como mediadores entre as percepções de justiça organizacional e os custos de governança e desempenho relacional em cooperativas agropecuárias. A pesquisa ocorreu no Assentamento Itamarati, localizado na cidade de Ponta Porã, Mato Grosso do Sul, o qual é considerado o maior assentamento rural do Brasil, onde predomina a agricultura familiar. Com o passar do tempo, os agricultores familiares construíram cooperativas para terem melhores oportunidades de negociar seus produtos com os mercados.

A participação em cooperativas auxiliou os produtores a vender seus produtos por intermédio das políticas públicas para o governo federal, principalmente por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Ambos os programas priorizam produtos oriundos da agricultura familiar e a negociação com cooperativas dá mais segurança na entrega dos produtos ao governo.

5. RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Os estudos de Williamson (1985) em organizações de grande porte mostram que o comportamento oportunista gera efeitos negativos na dinâmica relacional nas organizações. As práticas antiéticas e a falta de transparência nas interações podem afetar de maneira negativa o desenvolvimento de vínculos de confiança e a manutenção de interações comerciais a longo prazo.

No contexto das cooperativas agropecuárias, o comportamento oportunista pode ser observado em atividades que demandam interações de trocas entre os membros. Devido à característica de autogerenciamento no modelo cooperativo, as interações entre os cooperados devem seguir padrões éticos e de cortesia. Os resultados obtidos devem gerar ganhos para a cooperativa e para os cooperados. Uma forma de prevenir comportamentos oportunistas é por meio de mecanismos de gestão que prezem pela equidade nas trocas. (Ellerman, 2017; Sacchetti, Tortia, 2016; Artz, Colson, Ginder, 2010).

A justiça organizacional auxilia na manutenção de bons relacionamentos nas organizações, ao prezar por interações baseadas no respeito e na equidade. Sua dimensão distributiva possibilita uma melhor distribuição dos recursos entre os membros, já sua forma processual garante transparência na cadeia de eventos resultantes na tomada de decisões na organização. A forma interacional auxilia na troca de informações de maneira transparente entre os membros e preza pelo respeito e cortesia nas interações dos membros. As três formas da justiça apresentam potencial para contenção do comportamento oportunista, seja na forma forte ou fraca, sendo uma ferramenta positiva para a manutenção de relações saudáveis. (Mikami; Ikegami; Bird, 2022; Islamutdinov, 2022).

As dinâmicas relacionais em grandes organizações são estudadas por autores como Iliopoulos, Valentinov (2017), os quais demonstram como divergências entre membros de grandes cooperativas podem influenciar na adoção de práticas antiéticas em detrimento dos princípios cooperativistas. Outro exemplo de estudo em grandes organizações sobre as relações de troca é o de Chatzopoulou; Lioukas; Voudouris (2023) onde os efeitos da supervisão abusiva sobre gestores de grandes organizações geram conflitos com os acionistas propiciando práticas oportunistas que podem desencadear custos de governança pela falta de transparência e equidade na distribuição dos ganhos

O estudo das relações em grandes organizações é amplamente abordado na literatura internacional principalmente em ambientes empresariais. Diversos autores tratam de temas como oportunismo, justiça organizacional, desempenho de relacionamento e custos de governança (Lv *et al.*, 2020; Lee; Ha, 2020; Al Halbusi *et al.*, 2021; Bakotić; Bulog, 2021; Choi; Kang; Choi, 2022; Lee *et al.*, 2022; Mikami; Ikegami; Bird, 2022; Ramos *et al.*, 2022; Men *et al.*, 2023). Os estudos reforçam o foco da academia em ambientes corporativos apresentando limitações sobre a aplicação destes conceitos no contexto das cooperativas, principalmente nas de menor porte.

Nesse sentido, esta pesquisa visa estudar as aplicações deste conhecimento em cooperativas agrícolas de pequeno porte, analisando como o oportunismo – em sua forma forte e fraca - afeta a percepção de justiça organizacional nas dimensões distributiva, processual e interacional, além disso, busca-se demonstrar os efeitos no desempenho de relacionamento e nos custos de governança dos atores (cooperados e cooperativa) no processo de negociação dos produtos.

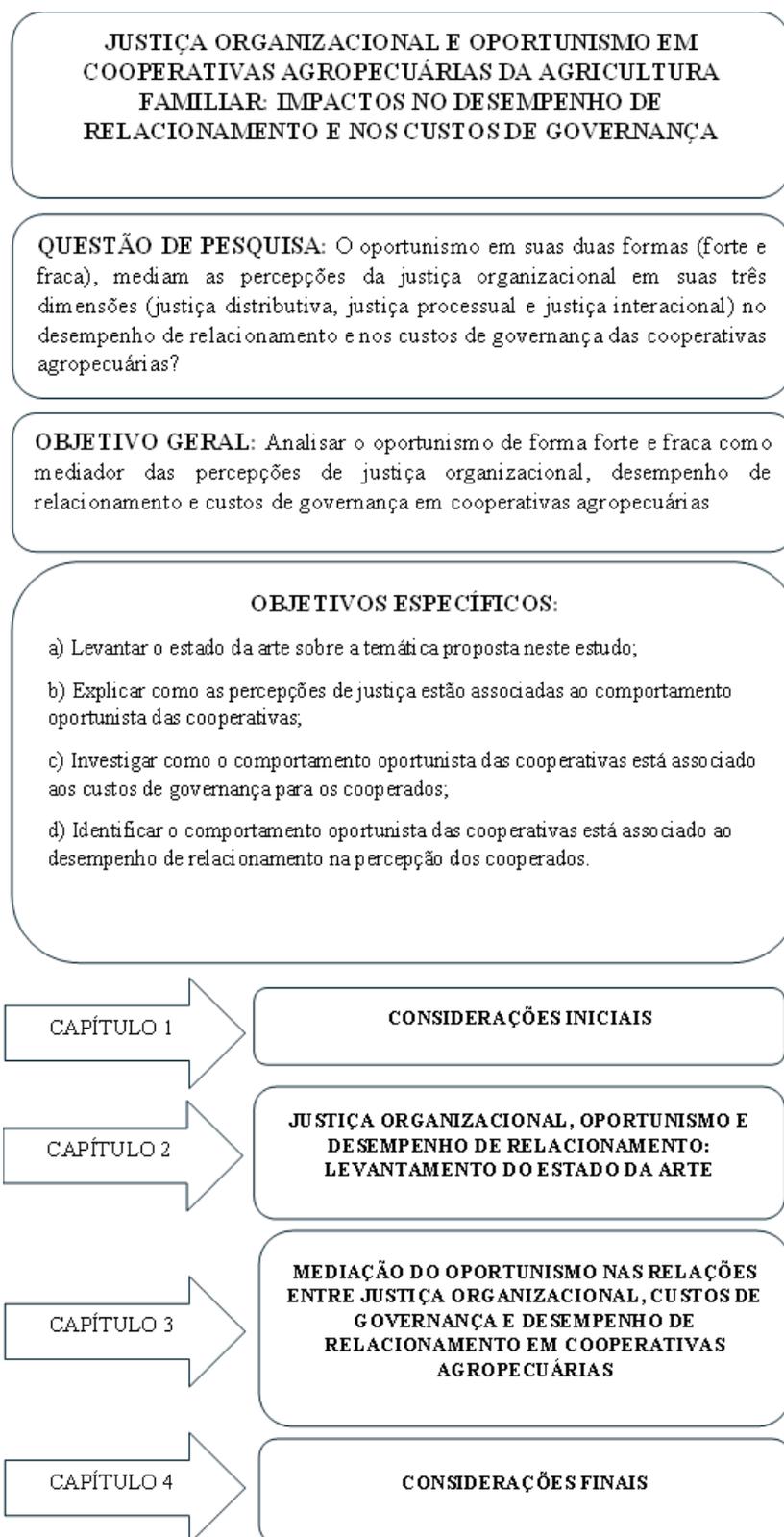
Assim, possibilitando a identificação de comportamentos oportunistas, quais custos eles geram tanto econômicos quanto de relacionamento e como prevenir e remediar estes problemas para o bom funcionamento da cooperativa, esta pesquisa se enquadra na ODS 16 - Paz, Justiça e Instituição Eficazes.

6.. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado em quatro capítulos, iniciando com este que apresenta as considerações iniciais, questão de pesquisa, objetivos gerais e específicos, delimitação do estudo e relevância da pesquisa. O segundo capítulo se dedica ao levantamento do estado da arte das pesquisas científicas sobre justiça organizacional, oportunismo, custos de governança e desempenho de relacionamento. O terceiro capítulo aborda uma análise quantitativa sobre a mediação do oportunismo na forma forte e fraca entre as percepções de justiça organizacional em suas três formas – Justiça Distributiva, Justiça Processual e Justiça Interacional - por parte dos produtores rurais de cooperativas do assentamento Itamarati. O quarto e último capítulo sintetiza as considerações finais do estudo, destacando suas contribuições e implicações teóricas, gerenciais e sociais.

A Figura 1 apresenta a estrutura geral da dissertação, com a finalidade de facilitar a visualização das etapas realizadas no projeto, também organiza de forma resumida a questão de pesquisa, objetivos gerais e específicos e os títulos de cada capítulo

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração própria.

REFERÊNCIAS

AL HALBUSI, Hussam; PALOMINO, Pablo Ruiz; ESTEVEZ, Pedro Jimenez; BRONCANO, Santiago Gutiérrez. How Upper middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 652471, mar. 2021.

ARTZ, Georgeanne M.; COLSON, Gregory; GINDER, Roger G. A return of the threshing ring? A case study of machinery and labor-sharing in Midwestern farms. **Journal of Agricultural and Applied Economics**, v. 42, n. 4, p. 805-819, 2010.

BAKOTIĆ, Danica; BULOG, Ivana. Organizational justice and leadership behavior orientation as predictors of employees job satisfaction: Evidence from Croatia. **Sustainability**, v. 13, n. 19, p. 10569, 2021.

BARJOLLE, Dominique; CHAPPUIS, Jean-Marc. Coordination des acteurs dans deux filières aoc Une approche par la théorie des coûts de transaction. **Économie rurale**, v. 258, n. 1, p. 90-100, 2000.

CHATZOPOULOU, Erifili-Christina; LIOUKAS, Spyros; VOUDOURIS, Irini. HQ controls, agency costs, and procedural justice. **Global Strategy Journal**. p. 1-31, fev. 2023.

CHOI, Woo-Sung; KANG, Seung-Wan; CHOI, Suk Bong. Creativity in the South Korean workplace: Procedural justice, abusive supervision, and competence. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 1, p. 500, jan. 2022.

COSTA, Bianca Aparecida Lima; AMORIM JUNIOR, Paulo Cesar Gomes; SILVA, Marcio Gomes da. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, p. 109-126, 2015.

COSTA, Bianca Aparecida Lima; AMORIM JUNIOR, Paulo Cesar Gomes; SILVA, Marcio Gomes da. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, p. 109-126, 2015.

DHAUNDIAL, Madhur; COUGHLAN, John. The impact of alliance justice capability on the performance of strategic alliances in the Indian IT sector: the mediating role of inter-firm commitment. **Cogent Business & Management**, v. 7, n. 1, p. 1–17, 2020.

DING, Ruilin; DEKKER, Henri Christiaan; GROOT, Tom. Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, v. 24, n. 2, p. 140–155, 2013.

ELLERMAN, David. Worker cooperatives as based on first principles. **Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, v. 5, n. 1, p. 20-32, 2017.

HANNACHI, Mourad; TRABER, Adrian; PENKER, Marianne; TOUZARD, Jean-Marc. The “new agricultural collectivism”: How cooperatives horizontal coordination drive multi-stakeholders self-organization. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 8, n. 2, p. 100111, 2020.

ILIOPOULOS, Constantine; VALENTINOV, Vladislav. Member preference heterogeneity and system-lifeworld dichotomy in cooperatives: An exploratory case study. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 7, p. 1063-1080, 2017.

ISLAMUTDINOV, Vadim Faruarovich. Medidas para limitar o oportunismo no banco islâmico. **Journal of Institutional Studies**, v. 14, n. 4, p. 110–121, 2022.

LEE, Byung Hee; CAI, Li; LIU, Jing; CHANG, Yu Jin. A Study on the Psychological Attributes of Survivors Who Experienced Downsizing in China. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 23, p. 16071, dez. 2022.

LEE, Changjoon; HA, Byoung-Chun. The impact of interactional justice and supply-chain collaboration on sustainable SCM performance: The case of multinational pharmaceutical firms. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 2, p. 237-247, fev. 2020.

LOPES, Ana Beatriz; IUDÍCIBUS, Sérgio. A Teoria dos Contratos, Governança Corporativa e Contabilidade. In: LOPES, Ana Beatriz; IUDÍCIBUS, Sérgio (Eds.). **Teoria Avançada da Contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. p. 173–187.

LUO, Yadong; LIU, Yi; YANG, Qing; MAKSIMOV, Vladislav; HOU, Jinhong. Improving performance and reducing cost in buyer–supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 3, p. 607-615, 2015.

LV, Yanyan; LIU, Xiaoguang; LI, Guomin; CHOI, Yongrok. Managerial Pro-Social Rule Breaking in the Chinese Organizational Context: Conceptualization, Scale Development, and Double-Edged Sword Effect on Employees’ Sustainable Organizational Identification. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 6786, ago. 2020.

MAHAJAN, Ashish; BENSON, Philip. Organisational justice climate, social capital and firm performance. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 7, p. 721-736, 2013.

MEN, Feng; YAQUB, Rana Muhammad S.; YAN, Rui; IRFAN, Muhammad; HAIDER, Ali. The impact of top management support, perceived justice, supplier management, and sustainable supply chain management on moderating the role of supply chain agility. **Frontiers in Environmental Science**, v. 10, jan. 2023.

MIKAMI, Kentaro; IKEGAMI, Jusuke J. J.; BIRD, Allan. Opportunism and trust in cross-national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust. **Journal of World Business**, v. 57, n. 3, p. 101286, abr. 2022.

NEVES, Maria de Cássia R.; CASTRO, Luciana S. de; FREITAS, Carlos O. de. O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, n. 4, p. 559–576, 2019.

RAMOS, Amparo; LATORRE, Felisa; TOMÁS, Inés; RAMOS, José. Women’s Promotion to Management and Unfairness Perceptions—A Challenge to the Social Sustainability of the Organizations and Beyond. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 788, jan. 2022.

SACCHETTI, Silvia; TORTIA, Ermanno. The extended governance of cooperative firms: inter-firm coordination and consistency of values. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 87, n. 1, p. 93-116, 2016.

SÁNCHEZ-NAVARRO, Jorge Luis; ARCAS-LARIO, Narciso; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, Miguel. Identifying the antecedents of opportunism in agri-food cooperatives: a comparative analysis between first- and second-tier cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 95, n. 1, p. 201-223, 2024.

SILVA, Roberto Marinho Alves da; NUNES, Emanuel Márcio. Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 2, p. 252-661, 2022.

TORTIA, Ermanno C. Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 5, p. 2080-2094, 2008.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: Free Press, p. 64-67.1985.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994

CAPÍTULO 2 - JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO E DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: LEVANTAMENTO DO ESTADO DA ARTE

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é identificar o estado da arte das pesquisas relacionadas à justiça organizacional, oportunismo e desempenho do relacionamento. Para tal finalidade foi elaborada uma revisão sistemática, abordando-se as partes quantitativa e qualitativa das pesquisas existentes. As buscas foram realizadas nas bases Web of Science e Scopus. Os resultados encontrados demonstram que as pesquisas sobre o tema estão concentradas no continente asiático, juntamente com os autores mais citados. O tópico justiça processual teve destaque entre os artigos, observando-se que as pesquisas acompanharam o impacto da pandemia de COVID-19 nas relações laborais e psicológicas dos funcionários. Descobertas intrigantes sobre contenção do oportunismo pela justiça também foram identificadas. O assunto justiça foi pesquisado em diversos países, sob diversas culturas, e, por último, a inteligência artificial teve interferência nas percepções sobre o tema. A principal limitação relatada pelos autores é de que seus estudos são transversais, havendo recomendações de que haja mais estudos longitudinais. A replicação das pesquisas em culturas diferentes também foi considerada uma limitação.

Palavras-chave: Justiça distributiva; Justiça processual; Justiça interacional; Custos de governança.

ABSTRACT

The objective of the present study is to identify the state of the art in research related to organizational justice, opportunism, and relationship performance. To this end, a systematic literature review was conducted, encompassing both the quantitative and qualitative aspects of the existing studies. The search was carried out in the Web of Science and Scopus databases. The results indicate that research on this topic is predominantly concentrated in Asia, along with the most frequently cited authors. Procedural justice emerged as a central theme among the articles, with studies addressing the impact of the COVID-19 pandemic on employees' labor and psychological relations. Noteworthy findings were also identified concerning the role of justice in mitigating opportunistic behavior. The topic of justice has been investigated across different countries and cultural contexts. Additionally, artificial intelligence has been found to influence perceptions related to the theme. The main limitation reported by the authors is the cross-sectional nature of most studies, with recommendations for the development of more longitudinal research. The replication of studies in different cultural contexts was also acknowledged as a limitation.

Keywords: Distributive justice; Procedural justice; Interactional justice; Governance costs.

1. INTRODUÇÃO

A teoria da troca social está relacionada à ideia de gratificação dentro de uma troca e tem aporte das ciências sociais, das ciências econômicas e da psicologia, por meio dela é possível gerar discussões sobre a percepção de reciprocidade e equidade dentro de transações e de relacionamentos gratificantes (Cropanzano; Mitchel, 2005). A noção de justiça está ligada à equidade e à iniquidade dos ganhos de duas partes e o fator determinante, nesse caso, são os recursos, pois quando um indivíduo A recebe recursos de um indivíduo B é esperado que ambos tenham ganhos iguais nessa troca, o que define uma relação de equidade. A existência de uma desproporcionalidade nos recursos gastos e nos ganhos obtidos produz uma relação de iniquidade. Em relações iníquas, quem sai prejudicado tende a ter reações de insatisfação que afetam sua cooperação nos trabalhos desenvolvidos (Adams, 1965).

Inicialmente, a justiça foi classificada nas seguintes dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. Cada uma delas aborda de maneira diferente as percepções das duas partes – A e B – no processo de troca (Colquitt *et al.*, 2013). Quando se extrapola tais conceitos para a interação econômica entre as duas partes, a questão do relacionamento social assume um papel relevante para o desenvolvimento das negociações, pois as percepções de justiça ou de injustiça estão relacionadas à percepção dos ganhos ou das perdas no processo de troca. Esses fatores são correspondentes à teoria da troca social (Adams, 1965).

A justiça organizacional tem papel auxiliar no bom funcionamento das organizações, pois é por meio dela que pode se garantir que as relações de troca vão seguir critérios de equidade. Segundo Cropanzano *et al.*, (2007), ela é apresentada sob três formas, sendo a primeira a justiça distributiva, relacionada com a percepção dos indivíduos de que benefícios – recursos, rendimento, recompensas – são distribuídos de maneira equitativa. A segunda forma é a justiça processual, que tem relação com a avaliação de justiça dos processos que ocorrem nas organizações (Tyler, 2011), a terceira forma é a justiça interacional em que a percepção de justiça é focada nas interações com outras pessoas, avalia se as informações são comunicadas de forma clara e justa e se o tratamento segue padrões de cortesia e respeito (Bies, 1986).

Segundo Hinkin e Schriesheim, (2015), a troca em relacionamentos baseados em reciprocidade ajuda a manter inter-relações positivas e a necessidade de uma boa comunicação entre as partes favorece o desenvolvimento de relações de negócios duradouras. Informações passadas de forma clara entre compradores e fornecedores ajudam a identificar possíveis conflitos e a evitar ressentimentos (Tran; Gorton; Lemke, 2022).

O estudo sobre oportunismo está baseado na economia dos custos de transação, sendo conceituado como uma procura em satisfazer o próprio interesse com astúcia, utilizando-se de práticas em que o indivíduo se vale de promessas para favorecer seus ganhos unilaterais em detrimento de outros. Essa prática antiética é caracterizada por ocorrer na presença de um contrato explícito ou de um acordo relacional (Williamson, 1975).

Ainda, o oportunismo é um rompimento de contratos com busca apenas de ganhos unilaterais, em que uma das partes acaba saindo no prejuízo. Essa atitude incorre em fugir de obrigações previamente acordadas, em distorcer ou limitar o acesso à informação sobre as negociações e em praticar abuso de poder. Pode ser dividido em duas vertentes: oportunismo de forma forte – que viola normas contratuais explicitamente – e oportunismo de forma fraca – que afeta as normas relacionais, estas não explícitas em um contrato, porém ligadas ao senso comum (Luo, 2006).

O comportamento oportunista incorre em danos que vão além da esfera das relações de troca, pois geram custos de governança e afetam a confiabilidade dos atores no processo de negociação. Assim, ações para contenção do oportunismo são de suma importância para estabelecer confiança e reciprocidade nas negociações (Luo *et al.*, 2015).

Dado o impacto das percepções de justiça organizacional nas dinâmicas de relacionamento e na contenção do oportunismo, estudar essas variáveis torna-se fundamental para entender como se estabelecem relações mais cooperativas e eficazes em contextos organizacionais. A literatura demonstra que as dimensões de justiça – distributiva, processual e interacional – exercem influência significativa sobre a satisfação e o desempenho dos envolvidos, além de afetarem diretamente os custos de governança e o comprometimento nas relações. Ao explorar como essas percepções podem mitigar o comportamento oportunista, este estudo busca contribuir para a compreensão dos mecanismos que fortalecem a confiança e a sustentabilidade das relações nas organizações.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: *Como as diferentes dimensões da justiça organizacional influenciam o oportunismo e o desempenho dos relacionamentos organizacionais?* Com isso, o objetivo deste capítulo é identificar e analisar o estado da arte dos estudos que abordam justiça organizacional, oportunismo e o desempenho de relacionamento, destacando as principais descobertas, lacunas e recomendações para futuras investigações.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a condução desta revisão sistemática, foi adotada uma adaptação do método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), amplamente reconhecido pela sua estrutura rigorosa e organização em etapas. A metodologia PRISMA foi escolhida por sua capacidade de fornecer um processo claro e replicável, assegurando a qualidade e a transparência das etapas de revisão. Nesse contexto, foram seguidas as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, com o intuito de estruturar uma análise quantitativa e qualitativa robusta dos estudos selecionados.

Na fase de identificação, realizou-se uma busca exaustiva nas bases de dados Web of Science e Scopus, utilizando-se descritores específicos relacionados à justiça organizacional, oportunismo e desempenho de relacionamento. Posteriormente, na triagem, cada estudo foi avaliado conforme critérios de relevância e adequação ao tema, com o objetivo de refinar a amostra e excluir estudos que não atendiam aos requisitos de inclusão. Por fim, na etapa de inclusão, foram mantidos os artigos que apresentaram resultados empíricos consistentes, permitindo uma análise aprofundada sobre as variáveis de interesse e assegurando a relevância dos achados para os objetivos da pesquisa.

2.1 Identificação

A revisão foi realizada nas bases científicas Web of Science e Scopus, sendo utilizadas as seguintes palavras-chave: *"organizational justice" AND "interactional justice" OR "procedural justice" OR "distributive justice" AND "relationship performance" AND "opportunism"*. Os filtros empregados nas bases consistiram em artigos de todas as áreas, publicados no período de 2020 a 2024, com acesso aberto e todos em língua inglesa. Como resultado da busca foram encontrados 913 artigos na Web of Science e 12 artigos na Scopus. Os dados foram exportados no formato BibTex e seguiram para a primeira análise.

A análise foi efetuada com auxílio do programa RStudio, por meio da ferramenta Bibliometrix, em que os dados das duas bases, no formato BibTex, foram comparados, resultando na exclusão de oito artigos duplicados, restando, então, 917 trabalhos. Após esse processo, foi gerada uma planilha no formato XLS para transição à segunda análise.

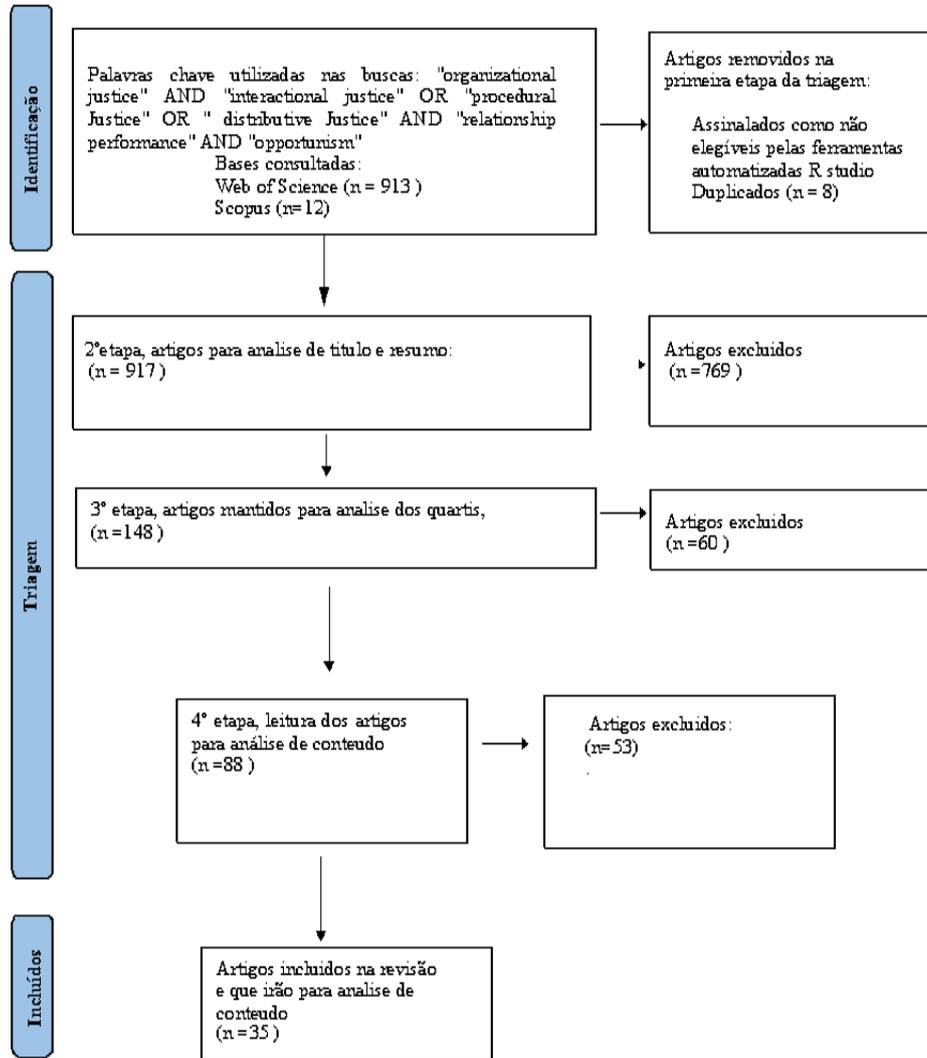
2.2 Triagem

A segunda análise consistiu na leitura dos títulos e resumos de cada artigo, verificando seu enquadramento nos temas de justiça organizacional, oportunismo e desempenho de relacionamento. Foram excluídos os textos que se concentravam em desenvolvimento teórico, revisões e meta-análises, uma vez que o propósito da revisão foi selecionar artigos que apresentassem resultados empíricos aplicados às dinâmicas organizacionais das instituições pesquisadas. Artigos fora das áreas de gestão, negócios e ciências comportamentais também foram descartados. Para essa seleção, utilizou-se o software Zotero, cuja interface intuitiva facilitou o processo de triagem pelo pesquisador.

Dos 917 artigos iniciais, 148 foram mantidos e seguiram para a terceira análise, em que foram selecionados 88 estudos de revistas com fator de impacto Q1 e Q2 – parte da revisão feita no Journal Science Reports. Já na quarta etapa, foi feita a leitura dos 88 artigos. E, por fim, na última etapa, afinou-se os critérios de seleção para: percepção das três formas de justiça organizacional, pesquisas realizadas em empresas e em organizações e comportamentos oportunistas. O resultado final foi a triagem de 35 artigos que se tornaram objeto de análise quantitativa e de conteúdo, conforme ilustrado na Figura

¹ O fator de impacto é um indicador bibliométrico que mede a frequência média de citações de artigos publicados em uma revista científica durante um período específico. Ele é amplamente utilizado para avaliar a visibilidade e a influência dos periódicos na comunidade científica, servindo como critério de prestígio e qualidade das publicações (CLARIVATE ANALYTICS, 2024).

Figura 1 – Fluxograma de Seleção dos Estudos para a Revisão Sistemática.



Fonte: Elaboração própria (2024).

3. RESULTADOS

A seção de resultados apresenta uma visão consolidada das publicações analisadas, abordando tanto a caracterização quantitativa quanto a interpretação qualitativa dos estudos. Essas análises oferecem um panorama abrangente da produção científica sobre justiça organizacional, oportunismo e desempenho de relacionamento.

3.1 Perfil quantitativo das publicações

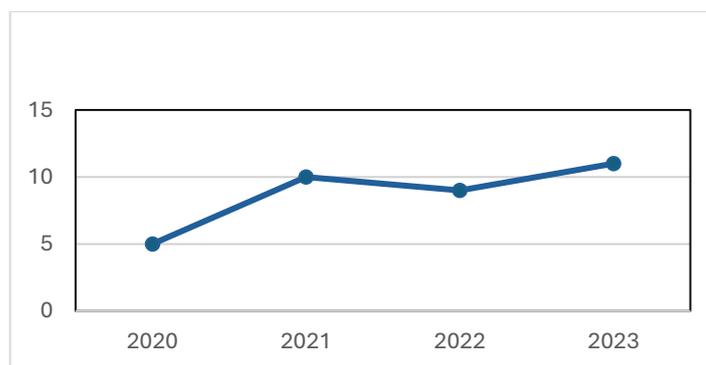
Nesta subseção, são apresentados os dados quantitativos referentes ao conjunto de publicações incluídas na revisão. O objetivo é caracterizar o panorama geral das pesquisas sobre justiça organizacional, oportunismo e desempenho de relacionamento, observando aspectos

como a distribuição temporal das publicações, os periódicos mais recorrentes e a origem geográfica das instituições de pesquisa. Esse perfil quantitativo permite identificar tendências e concentrações na produção científica, oferecendo uma visão ampla sobre a evolução do interesse acadêmico no tema e as regiões com maior atividade de pesquisa.

Para analisar de forma quantitativa os dados fornecidos pelos 35 artigos após os processos de triagem, foi utilizado o programa RStudio – pacote Bibliometrix – para a leitura dos metadados a serem discutidos. O aplicativo Biblioshiny também foi empregado – ele requer o uso do Bibliometrix para o processamento dos dados. Por meio do Biblioshiny é possível gerar gráficos e ter acesso a informações que enriquecem a discussão. Para a elaboração da figura das conexões de coautoria foi utilizado o software VOSviewer.

Deu-se início, portanto, à análise da produção científica anual sobre o tema, sendo observado um aumento de 50% no período de 2020 a 2021, identificando-se uma queda em 2022 e o retorno do crescimento em 2023 conforme a figura 2.

Figura 2– Evolução Anual do Número de Publicações Científicas



Fonte: Resultados da revisão (2024).

Na sequência, foi analisada a produção científica dos periódicos, como exposto na Figura 3. Observa-se que o periódico com maior número de publicações sobre o tema foi o Sustainability, apresentando, em 2020, dois artigos, até liderar o ranking de produção com sete artigos em 2023. O periódico Journal of Environmental Research and Public Health apresentou um crescimento semelhante até 2022, porém, manteve o ritmo de quatro artigos publicados em 2023. É interessante observar que o periódico Frontiers in Psychology também apresentou um ritmo crescente de publicações, o que pode estar relacionado aos efeitos da pandemia de COVID-19 na saúde mental da população em geral, os trabalhos analisados deram enfoque as demissões em grande escala e à incerteza econômica resultante das medidas de isolamento, que

tiveram impacto significativo nas interações sociais dos funcionários de empresas e de organizações.

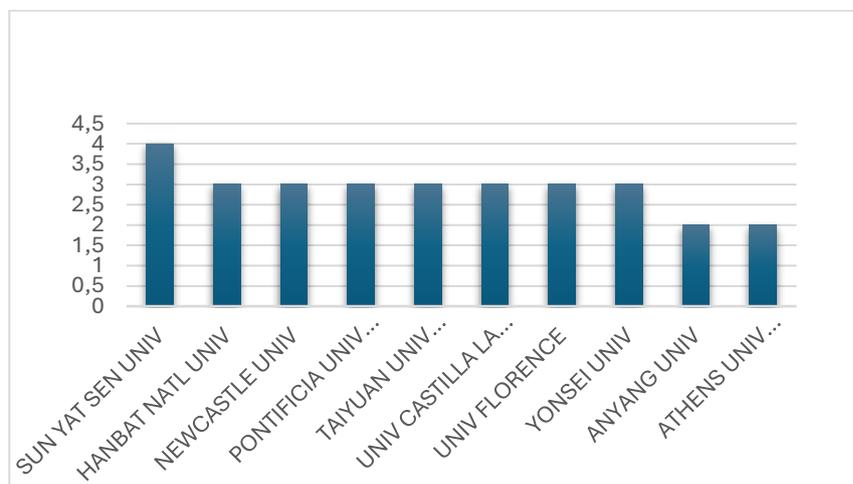
Figura 3 - Evolução Anual das Publicações por Periódico.



Fonte: Resultados da revisão (2024).

É possível visualizar na Figura 4 que a Universidade Sun Yat Sen, da China, foi a responsável pelo maior número de publicações. As demais instituições de ensino ficaram no mesmo patamar de publicações, com exceção da Universidade Anyang, da Coreia do Sul, e da Universidade de Atenas, na Grécia. Esse resultado pode servir como norte para pesquisadores interessados em justiça organizacional que buscam universidades para realizarem trocas de conhecimento em diferentes contextos culturais.

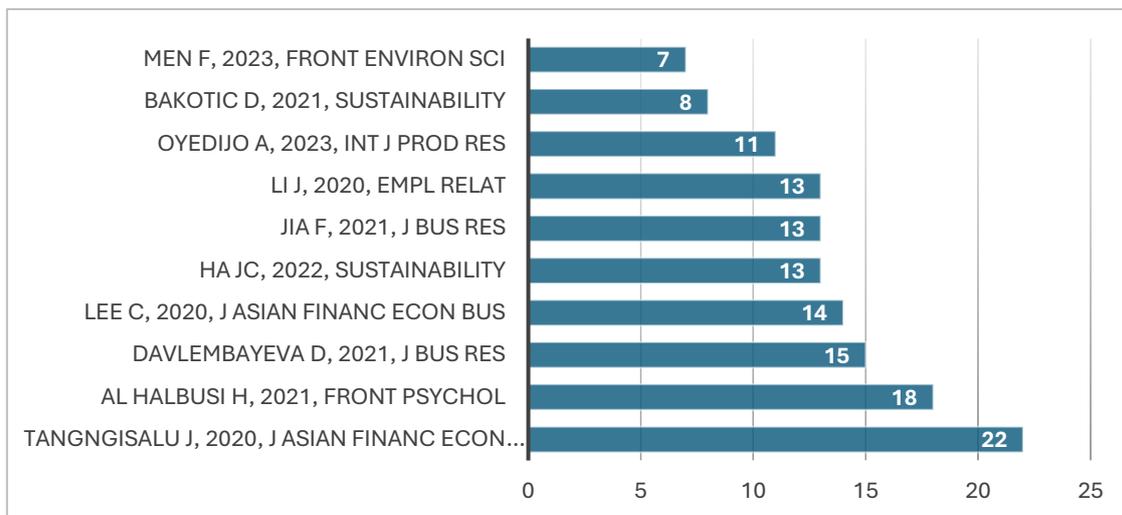
Figura 4 - Distribuição de Publicações Científicas por Instituição.



Fonte: Resultados da revisão (2024).

Na Figura 5, observa-se que o artigo mais citado foi *CSR and Firm Reputation from Employee Perspective*, de Tangngisalu *et al.* (2020), com 22 citações. Al Halbusi *et al.* (2021) foi o segundo mais citado, com 18 referências ao estudo com o título *How Upper/Middle Managers' Ethical Leadership Activates Employee Ethical Behavior? The Role of Organizational Justice Perceptions Among Employees*. É interessante verificar que ambos estão relacionados com a percepção de justiça por parte dos funcionários.

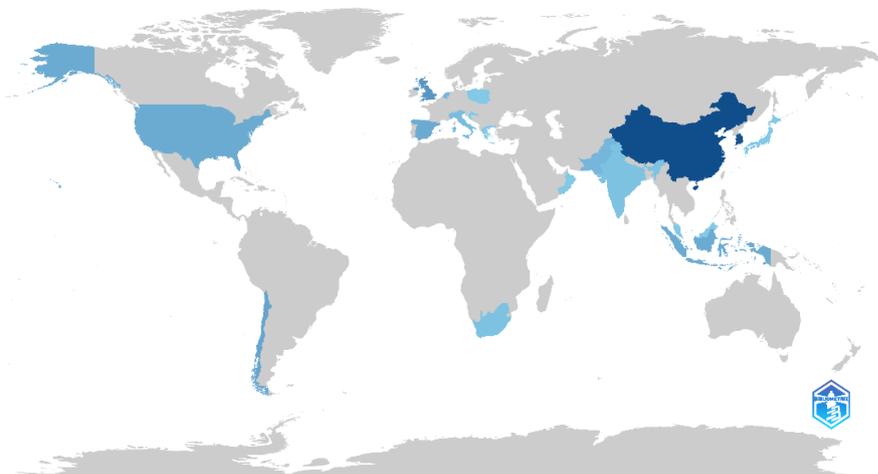
Figura 5– Ranking de Citações por Autor em Publicações Científicas.



Fonte: Resultados da revisão (2024).

É importante identificar a origem dos trabalhos, pois a pesquisa ao redor do mundo ocorre de diversas formas e em diversos contextos culturais que podem influenciar os resultados, oferecendo diferentes perspectivas sobre o mesmo tema. Assim, a Figura 6 demonstra em quais países se concentram os estudos. O país que apresentou a maior produção de artigos foi a China e isso pode ter relação com o grande número de empresas que operam no local, além de demonstrar a preocupação com a qualidade da gestão dentro das organizações, abordando-se questões como o relacionamento entre funcionários e as percepções de justiça no ambiente de trabalho, tópicos fundamentais para a manutenção de um bom desempenho profissional

Figura 6– Distribuição Geográfica das Publicações Científicas por País



Fonte: Resultados da revisão (2024).

Na Figura 7, apresenta-se a coocorrência das palavras-chave utilizadas pelos autores em seus trabalhos. Elas estão representadas pelas esferas que, dependendo de seu tamanho, demonstram maior número de ligações com outras palavras. Os principais termos foram justiça processual, desempenho e justiça organizacional. A Figura 7 ilustra que a principal forma de justiça utilizada nas palavras-chave foi a justiça processual, tendo ligação com a maioria dos trabalhos analisados nesta revisão, não apenas em níveis de percepção de justiça, mas, também, na contenção de comportamentos oportunistas.

Figura 7 – Rede de Coocorrência entre Palavras-Chave nas Publicações Científicas



Fonte: Resultados da revisão (2024).

A partir da imagem da rede de coautoria ilustrada na Figura 8, é possível observar algumas características e relações interessantes:

Cluster Vermelho (Autores Centrais e Conexões):

- *Chiappetta Jabbour, Charbel Jose* é um dos autores mais centrais, com várias conexões em sua rede, o que sugere uma alta colaboração e influência no grupo. Ele está conectado a *Roubaud, David* e *Alamanos, Eleftherios*, formando um núcleo central dentro do cluster vermelho.
- *Bakotic, Danica* e *Varma, Arup* também estão conectados a este núcleo, indicando uma colaboração frequente dentro deste grupo.

Cluster Azul Claro (Outros Autores Centrais):

- *Haider, Ali* e *Di Fabio, Annamaria* são destacados como autores conectores, possuindo várias conexões que mostram uma colaboração frequente. Eles estão associados a *Liu, Bing* e *Ha, Byoung-Chun*, formando uma sub-rede colaborativa.
- *Qin, Xin* e *Jia, Fang* também fazem parte deste grupo, embora em uma posição um pouco mais periférica, o que pode indicar colaborações ocasionais com os autores mais centrais.

Cluster Laranja (Autoria e Coautoria):

- *Gravier, Michael J.* e *Lan, Junbang* ocupam posições de destaque dentro do cluster laranja, conectando-se a *Li, Jie* e *Ha, Jun-Chul*. Esses autores podem estar trabalhando em temas próximos, dada a sua proximidade e densidade de conexões.
- *Chen, Lingjuan* também se conecta a esse grupo, mas sua posição um pouco mais afastada sugere uma colaboração menos frequente ou mais específica.

Cluster Verde (Interconexões e Colaborações):

- *Ramos, Amparo* e *Xi, Guannan* estão bem conectados dentro do cluster verde, com várias conexões que indicam uma rede colaborativa robusta. Eles têm

colaborações com *Li, Guomin* e *Liao, Wanqi*, formando uma sub-rede no cluster verde.

- *Rukuni, Tarisai Fritz* e *Estevez, Rodrigo A.* também fazem parte desse cluster e estão conectados com autores de outros clusters, sugerindo uma possível interdisciplinaridade nas colaborações.

Cluster Amarelo (Colaborações Mais Focadas):

- *Lee, Changjoon* e *Gori, Alessio* aparecem como os principais autores do cluster amarelo, com conexões mais específicas, indicando um grupo de pesquisa ou um tema restrito. Suas colaborações parecem se manter dentro do grupo, com menos interações com os demais clusters.

Cluster Rosa (Autores com Menos Conexões):

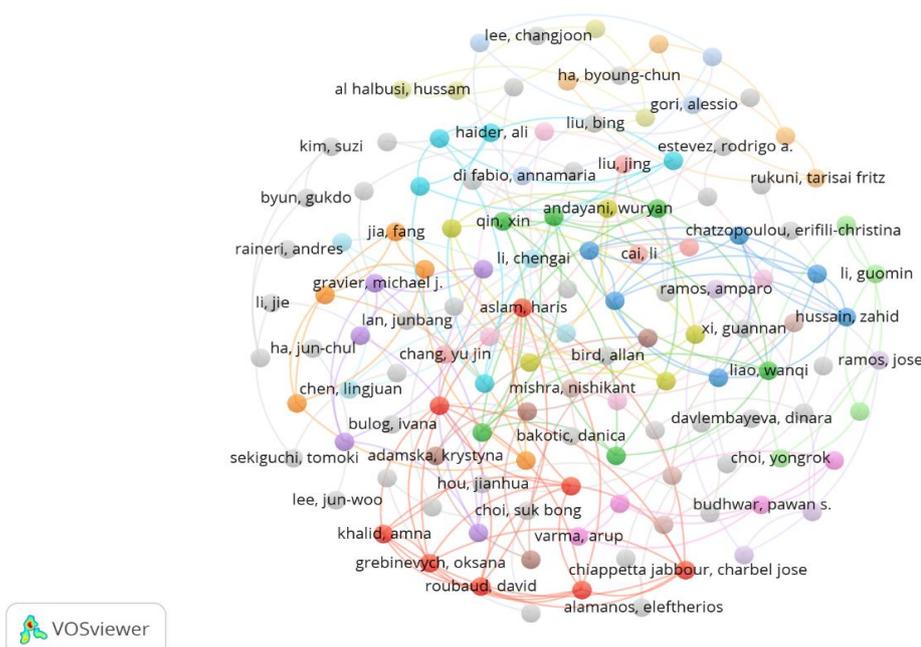
- *Aslam, Haris* e *Davlembayeva, Dinara* têm algumas conexões entre si e com outros clusters, mas em menor intensidade. Isso pode sugerir que suas colaborações são esporádicas ou limitadas a projetos específicos.

Autores com Posições Periféricas:

- Alguns autores, como *Kim, Suzi*, *Byun, Gukdo*, *Raineri, Andres* e *Sekiguchi, Tomoki*, estão em posições mais afastadas na rede, sugerindo que podem ter uma colaboração limitada ou específica com o grupo central.

Essa análise fornece uma visão sobre como os autores e coautores estão organizados e interconectados na rede, destacando as colaborações frequentes, os autores centrais que conectam diferentes grupos e aqueles com interações mais esporádicas. Isso pode ajudar a identificar os principais influenciadores e os padrões de colaboração dentro do tema estudado.

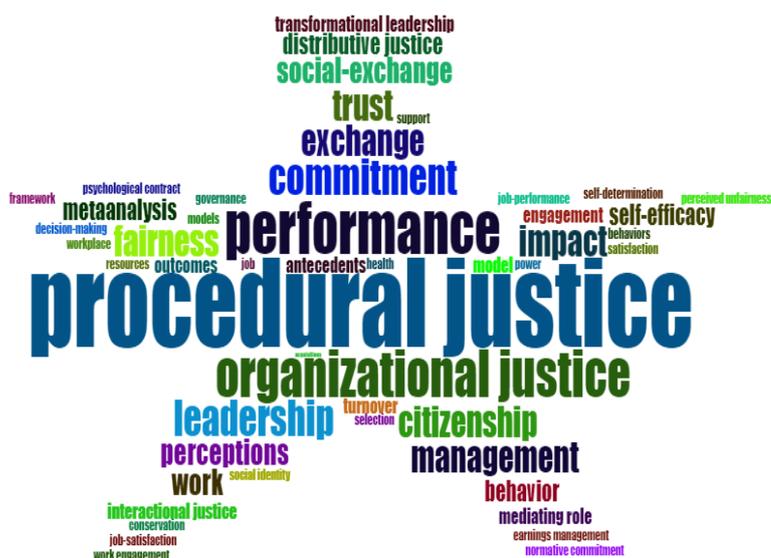
Figura 8 – Visualização das Conexões de Coautoria em Publicações Científicas



Fonte: Resultados da revisão (2024).

A nuvem de palavras apresentada na Figura 9 é uma ferramenta intuitiva que auxilia na primeira impressão de quais termos foram predominantes nos trabalhos analisados. Por meio dela é possível observar quais temas estão em alta nos estudos verificados e isso também se aplica ao tema estudado e ao período analisado.

Figura 9 – Nuvem de Palavras-Chave Mais Frequentes nas Publicações Científicas



Fonte: Resultados da revisão (2024).

A análise quantitativa dá suporte à compreensão do contexto em que os artigos são publicados, pois leva em conta aspectos importantes, como onde os artigos estão sendo publicados e quais universidades dispõem de pesquisadores realizando estudos sobre o tema. A questão cultural também deve ser considerada, pois cada contexto pode gerar uma gama de resultados diferentes que serão abordados na etapa seguinte deste levantamento do estado da arte.

3.2 Interpretação e análise de conteúdo

Nesta subseção, aprofunda-se a análise qualitativa dos estudos revisados, explorando os principais temas e descobertas que emergem na literatura sobre justiça organizacional, oportunismo e desempenho de relacionamento. A interpretação dos conteúdos abordados nos artigos selecionados visa identificar padrões, contradições e lacunas teóricas, além de discutir as contribuições empíricas e conceituais dos estudos para o campo. Essa análise de conteúdo permite uma compreensão mais detalhada sobre como esses temas têm sido investigados e seus impactos em diferentes contextos organizacionais.

Nesta etapa, serão discutidos os 35 artigos selecionados na revisão sistemática, a fim de se demonstrar como as percepções de justiça afetaram as relações das pessoas, desde seu desempenho no trabalho a comportamentos oportunistas. Também será discutido o impacto da pandemia, pois o recorte temporal da revisão enquadra parte do período de emergência global em saúde pública ocasionada pela COVID-19.

No ambiente de trabalho, Sarfraz *et al.* (2021) observaram que a justiça processual incentiva os gestores da linha de frente a compartilharem conhecimentos adquiridos, o que aumenta o apoio dos supervisores a esses gestores. Em relação à justiça distributiva, verificou-se o fortalecimento dos relacionamentos, pois, ao perceberem uma distribuição justa dos ganhos, supervisores e pares replicavam esse apoio. Nas posições de gestão superior, tanto a justiça processual quanto a distributiva fizeram com que supervisores e colegas fossem mais propensos a apoiar funcionários que se beneficiavam da transferência de conhecimento. Esse ambiente de apoio e respeito promovido por líderes inclusivos aumentou a segurança psicológica dos funcionários (Li; Sekiguchi; Qi, 2020), encorajando-os a apontar comportamentos indesejáveis que prejudicam o desempenho organizacional (Qi, Xu, Liu, 2023).

Para Lee Byun, Kim (2021) a justiça interacional contribui incentivando a criatividade e formas de analisar problemas de ângulos diferentes gerando soluções criativas para ajudar a organização (Choi; Kang; Choi, 2022), o sentimento de justiça percebido pelos integrantes os motiva a se envolver em comportamentos cooperativos contribuindo para a aprendizagem em equipe (Raineri, 2023), no entanto, altos níveis de supervisão abusiva podem afetar de maneira negativa a sensação de autonomia fornecida pela justiça processual e a percepção de justiça como um todo (Versteegt *et al.*, 2022).

Segundo Lv *et al.* (2020), a quebra de regras pró-gerenciais está profundamente ligada à cultura de cada país. Embora essa prática possa inicialmente trazer efeitos positivos para a resolução de problemas organizacionais, ela acaba prejudicando a percepção de justiça processual entre os funcionários quando seus efeitos negativos se manifestam. Assim, é essencial que as organizações invistam na promoção de uma percepção de justiça processual, pois baixos níveis dessa percepção levam os funcionários a questionar os valores da empresa, o que pode reduzir sua satisfação no trabalho (Lee; Rhee, 2023). Ferramentas gerenciais devem ser usadas com cautela. Jiang *et al.* (2023) estudaram quando os gestores usaram inteligência artificial (IA) em processos de tomada de decisão. A decisão final do processo quando feita por uma IA diminuiu a percepção de justiça processual nos funcionários descredibilizando a decisão.

Lee (2022) observaram que a justiça processual impacta positivamente o engajamento no trabalho, promovendo confiança e comprometimento organizacional, o que pode aumentar o desempenho da organização durante períodos de crise, como a pandemia. Esse efeito contribui também para a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho (Mapuranga *et al.*, 2021).

Para Estevez, Jerez e Gelcich (2021) sua manutenção favorece o reconhecimento de conquistas éticas em contextos de desconfiança nas instituições, auxiliando-as na manutenção de uma imagem ética em seus procedimentos. Segundo Bakotić e Bulog (2021), a justiça organizacional entra em cena como um pré-requisito para a satisfação no trabalho, pois os funcionários se sentem valorizados (Tangngisalu *et al.*, 2020) e tendem a aceitar mudanças no trabalho com mais facilidade (Gori *et al.*, 2020).

Al Halbusi *et al.* (2021) observaram que a justiça interacional e interpessoal estão tem ligação com o cotidiano da organização, o que favorece o comportamento ético por parte dos funcionários gerando melhor desempenho no cumprimento de suas funções, a justiça distributiva é um catalisador ambiental que amplifica o impacto da identificação organizacional (Singh *et al.*, 2023) e o efeito de assumir responsabilidades por parte dos funcionários (Liu *et al.*, 2021). A baixa percepção destas formas de justiça diminui as chances de os funcionários terem segurança para assumirem responsabilidades devido ao deterioramento do relacionamento com o trabalho (Sun; Zheng; Lan, 2022).

Durante a pandemia de COVID-19, observou-se que a justiça interacional desempenhou um papel significativo nos processos de demissões, exercendo uma influência mais forte sobre os efeitos psicológicos nos funcionários. A justiça processual, por sua vez, esteve associada ao aumento de sentimentos de cinismo, enquanto a justiça distributiva não apresentou impacto relevante. Esses resultados estão ligados ao contexto histórico de incerteza dominante na pandemia, o que fez com que os funcionários percebessem as demissões como inevitáveis (Lee; Hong; Lee, 2023). Fora do contexto pandêmico a justiça percebida tem um efeito negativo na violação do contrato psicológico e um efeito positivo na confiança em processos de demissão, em situações de injustiça ocorre a percepção da violação do contrato psicológico, o que resulta na diminuição da confiança do funcionário em relação à organização, podendo ocasionar comportamentos negativos ao interesse da instituição (Lee *et al.*, 2022).

A justiça interacional reforça os laços interpessoais colaborativos os quais são importantes para a manutenção das relações a longo prazo e para mitigar os danos quando ocorre uma quebra do contrato psicológico no relacionamento comprador-fornecedor (Aslam *et al.*, 2022), cortesia, respeito e comportamentos adequados são quesitos-chave para uma boa relação que contribui para a transferência de informações de forma justa, fortalecendo relações

colaborativas (Lee; Ha 2020), estes efeitos são observados na capacidade dos funcionários de projetar ambientes ecologicamente corretos, indo ao encontro dos valores da organização que busca um enfoque mais sustentável (Men *et al.*, 2023).

Na cadeia de suprimentos, o investimento em justiça interacional é percebido como uma extensão da justiça distributiva, uma vez que reflete a distribuição equitativa do esforço investido. Esse esforço colaborativo também aprimora o aspecto processual na tomada de decisões. Profissionais da cadeia de suprimentos devem ser incentivados a incorporar práticas de justiça em suas operações, pois essas práticas ajudam a gerenciar questões relacionadas ao uso não ético do poder e a comportamentos oportunistas nas relações de troca (Oyedijo *et al.*, 2023).

A justiça processual também contribui para a contenção de práticas oportunistas em diversas fases de uma negociação. Em contextos de flexibilidade contratual, um clima de justiça tende a reduzir comportamentos oportunistas, devido ao custo moral associado a essas ações. Além disso, a justiça interacional facilita a troca eficaz de informações entre os participantes, o que ajuda a suprimir comportamentos oportunistas (Zhang; Xi, 2023). Quando o tratamento justo é assegurado, forma-se uma relação de confiança que favorece o comportamento cooperativo e a confiança contínua entre as partes (Song; Hou; Tang, 2021). Quanto ao *debriefing*, quando o relatório é bem explicativo e de boa qualidade diminui a intenção de oportunismo aumentando a percepção de justiça processual (Hawkins *et al.*, 2023), esta percepção também auxilia na redução dos custos de agência ocasionados pelo monitoramento dos gestores, os efeitos se estendem a contenção de práticas oportunistas (Chatzopoulou; Lioukas; Voudouris, 2023). Em sua pesquisa Davlembayeva, Papagiannidis e Alamanos (2021) observaram que a justiça processual só teve efeito na percepção de reciprocidade quando o resultado apresentou baixa utilidade para os consumidores de economia partilhada. Isso demonstrou a influência moderadora do valor hedônico no efeito da justiça processual nesse tipo de troca.

Mikami, Ikegami e Bird (2022) analisaram a justiça em suas quatro formas, constatando o potencial na prevenção de comportamentos oportunistas na aliança Renault-Nissan com ênfase na justiça processual e distributiva, pois a percepção de justiça resulta na confiança dentro das parcerias. Os autores enfatizaram os efeitos negativos que a COVID-19 trouxe para a implementação das quatro dimensões de justiça, principalmente para a interacional, que depende profundamente da interação e da troca de informações entre as pessoas.

Jia *et al.* (2021) apresentam resultados conflitantes com os demais estudos que tratam da justiça distributiva, eles observaram que quando um revendedor percebe justiça distributiva

em um fornecedor que está tomando atitudes coercitivas, tende a se comportar de forma oportunista. Uma possível explicação é que o mercado de telefonia da China tem como característica ciclos rápidos. Isso reforça a visão de que o oportunismo está relacionado a comportamentos que visam lucros a curto prazo. Já a justiça processual do revendedor diminui o uso de atitudes coercitivas de poder sobre si mesmo.

Questões de gênero podem ser abordadas através da lente da justiça organizacional, “Barreiras ao acesso às redes de poder” e “barreiras relacionadas com o equilíbrio trabalho/vida pessoal” reduzem as percepções de justiça organizacional não só nas mulheres – sujeito dessas barreiras –, mas também nos homens que presenciam essas práticas injustas, tal tipo de discriminação mina a visão de todos os funcionários sobre justiça organizacional na empresa (Ramos *et al.*, 2022). Já Adamska *et al.* (2022) concluíram que as mulheres têm maior tendência à autocensura que os homens e que quando ocorrem práticas de injustiça contra as mulheres na presença dos homens, os funcionários homens têm a mesma reação constatada por Ramos *et al.* (2022). Porém, esse efeito é atenuado, já que as injustiças atingem diretamente as mulheres. Os autores apontam que a manutenção da justiça processual pode ajudar a diminuir efeitos de autocensura em homens e em mulheres.

Para facilitar a compreensão dos principais achados e metodologias dos estudos revisados, apresenta-se, no Quadro 1, uma síntese das informações mais relevantes de cada artigo selecionado. Esse quadro destaca aspectos como o setor de atuação, o país de origem, o método de coleta de dados, o objetivo do estudo e seus principais resultados. Essa visão consolidada permite observar padrões e identificar as contribuições específicas de cada estudo para o campo da justiça organizacional, oportunismo e desempenho de relacionamento.

3.3 Estrutura conceitual do estudo

A Figura 10 apresenta um *framework* que organiza e sintetiza os elementos centrais do estudo sobre Justiça Organizacional, Oportunismo e Desempenho de Relacionamento. Este modelo visual destaca, de forma integrada, o objetivo do estudo, a metodologia adotada, os principais temas abordados e os achados quantitativos e qualitativos. Além disso, inclui implicações práticas, conclusões e recomendações para futuras pesquisas. Essa estrutura conceitual facilita a compreensão do estudo ao oferecer uma visão geral das etapas e resultados principais, servindo como uma referência para a análise aprofundada de cada componente ao longo do trabalho.

Figura 10– Framework Conceitual do Estudo sobre Justiça Organizacional, Oportunismo e Desempenho de Relacionamento



Fonte: Elaboração própria (2024).

4. CONCLUSÃO

A revisão do estado da arte sobre justiça organizacional, oportunismo e desempenho de relacionamento buscou oferecer uma visão abrangente da literatura dos últimos quatro anos, abordando as dimensões de justiça distributiva, processual e interacional. Os resultados evidenciam que a justiça interacional, compreendida como as justças informacional e interpessoal, desempenha um papel central na construção de confiança e na promoção de relações duradouras, ao proporcionar um ambiente de respeito e cordialidade que desencoraja comportamentos oportunistas. Da mesma forma, a justiça processual mostrou-se eficaz na contenção de práticas oportunistas ao fomentar um ambiente de cooperação e satisfação no trabalho. Embora a justiça distributiva também possa contribuir para essa contenção, observou-se que, em contextos de mercado focados em ganhos a curto prazo, sua influência pode ser limitada.

O recorte temporal, que incluiu o período pandêmico, permitiu identificar os impactos específicos da COVID-19 sobre as percepções de justiça no ambiente laboral, principalmente para aqueles que enfrentaram perdas de emprego. Nesse contexto, a justiça processual e

interacional apresentaram efeitos psicológicos significativos, enquanto a justiça distributiva teve menor relevância, possivelmente devido ao cenário de incerteza que caracterizou o período. Essa análise destaca a importância das percepções de justiça em momentos de crise, ressaltando a necessidade de práticas organizacionais que fortaleçam a segurança e o engajamento dos funcionários.

Em termos de limitações, a maioria dos estudos revisados é de natureza transversal, o que limita o acompanhamento de mudanças nas percepções de justiça ao longo do tempo. Nesse sentido, há uma recomendação clara para a realização de estudos longitudinais que possam capturar essas dinâmicas de forma mais robusta. Além disso, o contexto cultural revelou-se uma variável crucial, sugerindo que as práticas de justiça organizacional variam conforme o ambiente cultural. Portanto, recomenda-se a replicação de estudos em diferentes países para enriquecer a compreensão intercultural sobre o tema.

Por fim, os pesquisadores apontaram a necessidade de investigações futuras que considerem tanto a perspectiva dos supervisores quanto a dos funcionários, além de incluir uma variedade maior de setores organizacionais para ampliar a aplicabilidade dos resultados. Em especial, é recomendada a repetição de estudos realizados durante a pandemia para permitir uma comparação com o cenário pós-pandêmico, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos efeitos duradouros desse período nas práticas de justiça organizacional.

Quadro 1 – Resumo da Análise de Conteúdo dos Artigos Selecionados.

(continua)

Autores	Setor	País	Metodologia estatística	Objetivo do estudo	Resultados
Adamska <i>et al.</i> (2022)	Empresarial	Polônia	Root Mean Square Error of Approximation e Comparative Fit Index	Analisar se as mulheres manifestam autocensura mais do que os homens, também quando mulheres e homens ocupam cargos gerenciais.	As mulheres autocensuram-se mais que os homens mesmo em cargos gerenciais, as percepções de justiça são baixas para as mulheres.
Al Halbusi <i>et al.</i> (2021)	Indústria	Malásia	Modelagem de Equações estruturais	Como a liderança ética dos gerentes/superiores influenciam o comportamento ético dos funcionários, e qual o papel das percepções de justiça organizacional entre os funcionários.	A liderança ética dos gestores tem grande potencial em influenciar o comportamento ético dos funcionários, percebendo as quatro dimensões de justiça que mediou a liderança ética desses gestores e o comportamento ético dos funcionários.
Aslam <i>et al.</i> (2022)	B2B	Paquistão	Análise Fatorial Confirmatória	Examinar o compromisso do relacionamento comprador-fornecedor, caso o contrato psicológico do comprador seja violado pelo fornecedor.	Os resultados do estudo mostraram que as relações interpessoais e interorganizacionais iniciais afetam a resposta do comprador quando o seu contrato psicológico com o fornecedor é violado.
Bakotić; Bulog (2021)	Empresarial	Croácia	Análise de Regressão hierárquica	Examinar o papel da justiça organizacional e da orientação do comportamento de liderança na previsão da satisfação no trabalho, concentrando-se em três dimensões de justiça organizacional e duas orientações de comportamento de liderança (tarefas e relações).	A justiça interacional impactou positivamente na satisfação dos funcionários no trabalho, devido a relação com o tratamento que recebem dos seus gestores, a justiça distributiva teve efeito na satisfação do trabalho principalmente quando relacionada a distribuição de carga de trabalho e recompensas, a justiça processual não teve um efeito relevante.
Chatzopoulou; Lioukas; Voudouris (2023)	Empresarial	Grécia	Análise Fatorial Confirmatória e Alfa de Cronbach	Identificar a justiça processual como um fator motivacional de contingência que molda as condições sob as quais os controles entre sede e subsidiária podem efetivamente minimizar custos.	O monitoramento afeta negativamente os custos de agência quando a justiça processual é alta, os controles sociais afetam negativamente os custos de agência nos níveis mais elevados de justiça processual. Com níveis de justiça processual elevados os gerentes encaram o monitoramento como uma forma de cumprir com suas responsabilidades, pois a percepção de justiça faz com que se sintam valorizados, desta forma a justiça diminui a visão negativa do monitoramento promovendo menos comportamentos oportunistas

(continua)

Autores	Setor	País	Metodologia estatística	Objetivo do estudo	Resultados
Choi; Kang; Choi (2022)	Empresarial	Coreia do Sul	Análise Fatorial Confirmatória	Examinar como a justiça processual influencia na criatividade e no desempenho, levando em consideração uma supervisão abusiva.	A justiça processual aumenta a competência dos membros e com base na teoria da conservação, leva à criatividade, porém a justiça processual pode variar dependendo do nível de supervisão abusiva percebida pelos membros, quando o nível percebido é alto os efeitos da justiça processual sobre a criatividade diminuem.
Davlembayeva; Papagiannidis; Alamanos (2021)	Plataforma de economia partilhada	Estados Unidos	Modelagem de Equações Estruturais	Condições que contribuem para a reciprocidade percebida de troca na economia compartilhada através da teoria da equidade.	Os principais preditores de reciprocidade são um forte sentimento de identidade social, a tendência para comparar os resultados pessoais das relações com os resultados de outros membros de comunidades de economia partilhada, a justiça processual percebida e a predisposição para a maximização dos resultados.
Estevez; Jerez; Gelcich (2021)	Organizações	Chile	Média	Avaliar as percepções de justiça dos membros do comitê de pesca de pequena escala no Chile.	Os resultados mostraram percepções positivas nos diferentes componentes da justiça processual, especialmente no reconhecimento de conquistas.
Gori <i>et al.</i> (2020)	Empresarial	Itália	Regressão e Correlação de Pearson	Analisar a influência da justiça organizacional no trabalho, no quesito de aceitação de mudanças no trabalho	A justiça organizacional teve um efeito positivo no processo de aceitação de mudança, principalmente pela percepção da justiça processual e interacional, a percepção que os processos são justos e que o tratamento é digno auxiliou na aceitação da mudança e na satisfação do trabalho.
Ha; Lee (2022)	Empresarial	Coreia do Sul	Modelagem de Equações Estruturais	Analisar empiricamente a relação estrutural entre justiça processual, confiança organizacional, comprometimento organizacional e engajamento no trabalho. Foi explorado o duplo efeito mediador da confiança organizacional e do comprometimento organizacional.	A justiça processual teve efeito positivo na confiança organizacional, comprometimento organizacional e engajamento no trabalho, especialmente na confiança organizacional e comprometimento organizacional. A justiça processual indiretamente influenciou na gestão por parte dos funcionários melhorando seu desempenho organizacional.

(continua)

Autores	Setor	País	Metodologia estatística	Objetivo do estudo	Resultados
Hawkins <i>et al.</i> (2023)	Empresarial/Licitações	Estados Unidos	Análise Fatorial Confirmatória, Root Mean Square Error of Approximation e Comparative Fit Index	Objetivo desta pesquisa foi definir a qualidade do <i>debriefing</i> , explorar como ele ajuda os fornecedores a fazerem atribuições de perda de vendas e, em seguida, tomar medidas adequadas.	A qualidade do <i>debriefing</i> mitiga a suspeita de oportunismo por parte do fornecedor, um <i>debriefing</i> desvia a visão de oportunismo, influenciando os fornecedores a reagirem de melhor forma à não conseguirem fechar o negócio.
Jia <i>et al.</i> (2021)	Empresarial/Telefonia	China	Análise Fatorial Confirmatória, Root Mean Square Error of Approximation e Comparative Fit Index	Avaliar estratégias de influência e da percepção de justiça na tendência de oportunismo dos revendedores do setor de telefonia da China.	Quando o fornecedor utiliza medidas coercitivas em relação ao revendedor, a tendência dele se comportar de maneira oportunista é maior.
Jiang <i>et al.</i> (2023)	Empresarial	Estados Unidos	Regressão de Mínimos Quadrados Ordinários	Pesquisar as percepções de justiça de funcionários quando o processo de tomada de decisão tem uma inteligência artificial envolvida.	A percepção de justiça foi baixa quando a decisão final era da inteligência artificial.
Lee <i>et al.</i> (2022)	Banco	China	Análise Fatorial Confirmatória, Root Mean Square Error of Approximation e Comparative Fit Index	Examinar como a justiça percebida afeta a redução das atitudes dos sobreviventes, do ponto de vista do contrato psicológico.	A justiça percebida exerce um efeito negativo sobre a violação do contrato psicológico e um efeito positivo na confiança dos funcionários. A violação desse contrato, por sua vez, impacta negativamente o comprometimento afetivo, aumentando a intenção de rotatividade. Em situações percebidas como injustas, a violação do contrato psicológico reduz a confiança do funcionário na organização, o que pode levar a comportamentos indesejáveis que prejudicam o bom funcionamento organizacional.

(continua)

Autores	Setor	País	Metodologia estatística	Objetivo do estudo	Resultados
Lee; Ha (2020)	Multinacional farmacêutica	Coreia do Sul	Root Mean Square Error of Approximation, Comparative Fit Index e Variância Media Extraída	Analisar a importância da justiça interacional na cadeia de abastecimento na indústria farmacêutica.	A justiça interacional melhora a qualidade da colaboração, tendo efeitos positivos na gestão. Cortesia, respeito, palavras e ações adequadas são quesitos chave para uma boa relação (justiça interpessoal). No quesito da justiça informacional, a transferência de informações de forma justa e respeitosa contribuiu para a construção de relações colaborativas.
Lee; Rhee (2023)	Setor público	Estados Unidos	Análise Fatorial Confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais	O estudo analisou as ligações da motivação intrínseca, bem como da motivação extrínseca, mediando a justiça organizacional e a satisfação no trabalho.	A justiça organizacional melhora as atitudes dos funcionários no trabalho, quando a justiça processual é violada ocorre um dano na motivação intrínseca e extrínseca, pois a violação faz com que os funcionários questionem os valores da organização em comparação aos seus valores pessoais.
Lee; Byun; Kim (2021)	Empresa pública	Coreia do Sul	Regressão Múltipla, Regressão Hierárquica e Análise Descritiva	Identificar os fatores-chave que permitem a uma organização obter uma vantagem competitiva, demonstrando o efeito do comportamento de ajuda dos colegas de trabalho e da justiça interacional dos supervisores no compartilhamento de conhecimento e na criatividade dos funcionários.	A ajuda voluntária tem um papel relevante no compartilhamento de conhecimento entre os funcionários, também sugeriu que através de comportamentos de ajuda dos colegas de trabalho os funcionários podem se envolver em atividades criativas que auxiliam a analisar problemas a partir de pontos de vista diferentes e conseguir soluções criativas. A justiça interacional aparece como efeito moderador entre o comportamento de ajuda dos colegas e compartilhamento de conhecimento.

(continua)

Autores	Setor	País	Metodologia estatística	Objetivo do estudo	Resultados
Lee <i>et al.</i> (2022)	Serviço de aplicativo	Estados Unidos	Regressão de Mínimos Quadrados Ordinários	Analisar a mitigação de impactos psicológicos negativos nas demissões de funcionários da Airbnb através da justiça organizacional.	A justiça organizacional está relacionada de forma positiva com a satisfação no trabalho e confiança na gestão, e de forma negativa com a exaustão emocional e cinismo, isto foi observado tanto quanto aos sobreviventes aos processos de demissões quanto pelas vítimas. A forma de justiça mais impactante no processo foi a interacional que estava associada de forma mais forte aos efeitos psicológicos dos funcionários, a justiça processual foi associada ao cinismo dos sobreviventes, e a justiça distributiva não se mostrou significativa, pois a justiça processual e a interacional tem mais impacto num processo de demissão.
Li; Sekiguchi; Qi (2020)	Empresarial	China	Análise Fatorial Confirmatória, Root Mean Square Error of Approximation e Regressão de Mínimos Quadrados Ordinários	Investigar como a variedade de habilidades promove a definição de cargos dos funcionários e os papéis moderadores do foco na promoção dos funcionários e do clima de justiça processual.	A justiça processual tem um efeito no coletivo, pois ela faz com que os funcionários elaborem seu trabalho não apenas para si próprios, mas também para o benefício dos grupos de trabalho e das organizações. O tratamento justo dos funcionários é eficaz na promoção e criação de empregos, pois com um clima de justiça os funcionários tendem a aproveitar melhor as oportunidades e os desafios que desenvolvem suas competências, e independente do foco de promoção, tendem a realizar trabalho que ajudam a organização como um todo.
Liu <i>et al.</i> (2021)	Empresarial	China	Análise descritiva, Análise Fatorial Confirmatória e Análise Linear Hierárquica	Descobrir por que o comportamento de assumir responsabilidades dos funcionários ocorre nas organizações a partir de uma abordagem multinível.	A justiça distributiva serve como um catalizador ambiental que amplifica o impacto da identificação organizacional e o efeito de assumir responsabilidades por parte dos funcionários pois se sentem respeitados e valorizados, desta forma demonstram comportamentos de responsabilidade de forma espontânea que melhoram seu desempenho na organização.

(continua)

Autores	Setor	País	Metodologia estatística	Objetivo do estudo	Resultados
<i>Lv et al. (2020)</i>	Empresarial	China	Análise Fatorial Exploratoria, Análise Fatorial Confirmatoria, Root Mean Square Error of Approximation, Teste de Kaiser-Meyer-Olkin	Estudar as quebras de regras pró gerenciais na China, baseadas num contexto organizacional.	Mesmo que essas quebras sejam para fins benéficos, acabam afetando de maneira negativa a percepção de justiça processual por parte dos funcionários. No contexto chinês o lado positivo da quebra de regras pró gerenciais tem um efeito ligeiramente maior que o lado negativo, porém estes casos devem ser encarados como uma exceção, uma vez que os sintomas do lado negativo das quebras de regras pró gerenciais aparecem, sendo fundamental que a organização invista na percepção de justiça processual dos seus trabalhadores. A comunicação clara e verdadeira explicando o porquê da quebra das regras é essencial para que os funcionários entendam a quebra de regras por parte do gestor.
<i>Mapuranga et al. (2021)</i>	Empresarial	Zimbábue	Modelagem de Equações Estruturais	Analisar como o lócus de controle do trabalho, a satisfação profissional dos funcionários e o compromisso organizacional dos funcionários foram influenciados pela espiritualidade no local de trabalho e pela justiça processual entre os funcionários.	A espiritualidade no local de trabalho teve um efeito positivo no lócus de controle de trabalho junto com a satisfação de trabalho, já a relação de justiça processual com o lócus de controle de trabalho foi negativa, o contrário ocorreu quando foi analisada a relação de justiça processual com a satisfação no trabalho.
<i>Men et al. (2023)</i>	Indústria	Paquistão	Modelagem de Equações Estruturais	Explorar as relações entre o apoio da gestão de topo, justiça percebida, gestão de fornecedores e a cadeia de gestão sustentável de fornecimento e avaliar o papel moderador da agilidade da cadeia de abastecimento	O estudo revelou que a justiça tem uma conexão significativa e positiva com a gestão de cadeias sustentáveis, pois incentiva a manutenção de laços de longo prazo. Quando os funcionários percebem justiça, seu esforço e desempenho são impactados, o que fortalece sua capacidade de contribuir para ambientes ecologicamente corretos, beneficiando a cadeia de abastecimento da organização e promovendo uma abordagem mais sustentável.

(continua)

Autores	Setor	País	Metodologia estatística	Objetivo do estudo	Resultados
Mikami; Ikegami; Bird (2022)	Empresarial	Reino Unido e Índia	Combinação Sistemática/Abdutiva	Analisar as quatro formas de justiça no desencorajamento de comportamento oportunista na aliança Renault-Nissan	As justiça distributiva e processual demonstraram ter componentes mais fortes na prevenção de comportamentos oportunistas, a justiça informacional foi infundida na aliança estabelecendo equidade nos critérios de tomada de decisão, reforçando a prevenção do oportunismo e reforçando a confiança previamente estabelecida
Oyedijo <i>et al.</i> (2023)	Empresarial	Reino Unido e Índia	Qualitativa	Através da teoria da troca social os pesquisadores analisaram a cadeia de abastecimento multinível com foco na relação de troca entre fabricante e comprador no reino unido e na Índia	A colaboração entre os parceiros na cadeia de abastecimento multinível pode ser influenciada pela justiça, a percepção de justiça pelos envolvidos tem um impacto forte relacionado a comunicação, isto fortalece a justiça interacional nas relações, essas colaborações também afetam a percepção de justiça distributiva por parte dos envolvidos, uma vez que o investimento no relacionamento é encarado como uma distribuição do esforço investido
Ramos <i>et al.</i> (2022)	Grupo financeiro	Espanha	Análise Fatorial Confirmatória, Root Mean Square Error of Approximation e Comparative Fit Index	Analisar a relação entre alguns tipos de barreiras à promoção das mulheres e ao desempenho autopercebido, considerando o papel mediador da justiça organizacional e do compromisso organizacional e o papel moderador do gênero dos colaboradores.	Barreiras ao acesso às redes de poder e barreiras relacionadas com o equilíbrio trabalho/vida pessoal reduzem as percepções de justiça organizacional não só nas mulheres, mas também nos homens que presenciam estas práticas injustas e reagem com a percepção de injustiça para com a empresa. As mulheres que perceberam que a empresa desenvolve práticas injustas de RH apresentaram menor percepção de justiça organizacional.

(continua)

Autores	Setor	País	Metodologia estatística	Objetivo do estudo	Resultados
Sarfraz <i>et al.</i> (2021)	Indústria têxtil	Paquistão	Teste de Distância de Mahalanobis, Análise Fatorial Confirmatória, Modelagem de Equações Estruturais	Analisar o efeito moderador da justiça processual e da justiça distributiva entre a relação de apoio do supervisor, apoio dos pares e oportunidade de usar a aprendizagem com transferência de formação.	A justiça processual fortalece o impacto do apoio dos supervisores, dos pares e das oportunidades de aprendizagem na transferência de conhecimento. Quando a justiça processual está presente, os gestores da linha de frente sentem-se mais motivados a compartilhar o que aprenderam, e os supervisores e colegas estão mais dispostos a apoiá-los nesse processo. A justiça distributiva, por sua vez, contribui para fortalecer as relações existentes, pois, ao perceberem que a distribuição das recompensas é justa, supervisores e pares tendem a apoiar ainda mais a transferência de conhecimento entre os gestores.
Song; Hou; Tang (2021)	Construtoras	China	Modelagem de Equações Estruturais, Análise de Regressão	Explorar o papel da confiança contínua e da percepção de justiça na relação entre a flexibilidade contratual e o comportamento cooperativo do contratante e teve como objetivo revelar ainda mais os potenciais caminhos de influência através de uma análise empírica.	Quando o empregado sente que é tratado de forma justa e com uma relação de confiança, ele assume um comportamento cooperativo e confiança contínua.

(continua)

Autores	Setor	País	Metodologia estatística	Objetivo do estudo	Resultados
Tangngisalu <i>et al.</i> (2020)	Empresas familiares	Indonésia	Modelagem de Equações Estruturais	O estudo teve como foco a importância da responsabilidade social corporativa (RSC) na construção da reputação da empresa, focando na perspectiva dos funcionários.	A implementação de RSC e a justiça organizacional têm um efeito dominó positivo no aumento da confiança total dos funcionários e da reputação da empresa. A implementação de RSC e a justiça organizacional têm amplos impactos na satisfação no trabalho, no desempenho e no sentimento de valorização por parte dos funcionários.
Versteegt <i>et al.</i> (2022)	Empresa de pesquisa	Holanda	Modelagem de Equações Estruturais, Análise de Regressão	Analisar o efeito da justiça em níveis altos e baixos de autonomia percebidos.	Em níveis baixos de autonomia percebida, a percepção de justiça nos processos teve um efeito amortecedor no estresse ocasionado por efeitos injustos, porém em altos níveis de autonomia a justiça não teve efeito.
Zhang; Xi (2023)	Empresarial	China	Modelagem de Equações Estruturais, Análise de Regressão	Observar o efeito da flexibilidade contratual no comportamento oportunista de um empreiteiro, e analisar o papel da percepção de justiça e a qualidade de comunicação.	A flexibilidade teve uma relação positiva com as três formas de justiça, as quais tem um efeito positivo na contenção de comportamentos oportunistas.

REFERÊNCIAS

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

ADAMSKA, Krystyna; KOSAKOWSKA-BEREZECKA, Natasza; JUREK, Pawel; KONARSKI, Roman. The role of management position, procedural justice and organizational climate. *European Journal of Social Psychology*, v. 52, n. 3, p. 570-583, jan. 2022.

AL HALBUSI, Hussam; PALOMINO, Pablo Ruiz; ESTEVEZ, Pedro Jimenez; BRONCANO, Santiago Gutiérrez. How Upper middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology*, v. 12, p. 652471, mar. 2021.

BAKOTIĆ, Danica; BULOG, Ivana. Organizational justice and leadership behavior orientation as predictors of employees job satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability*, v. 13, n. 19, p. 10569, 2021.

BIES, Robert J.; MOAG, Joel Brockner. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *In: Lewicki, Roy J., Sheppard, B. H. and Bazerman, M. H., Eds., Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, p. 43-55. 1986.

BIES, Robert J. Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? *In: GREENBERG, J.; COLQUITT, J. Handbook of organizational justice*. Ed 1° Psychology Press, Nova York, p. 85-110, mar. 2005.

CHATZOPOULOU, Erifili-Christina; LIOUKAS, Spyros; VOUDOURIS, Irimi. HQ controls, agency costs, and procedural justice. *Global Strategy Journal*. p. 1-31, fev. 2023.

CHOI, Woo-Sung; KANG, Seung-Wan; CHOI, Suk Bong. Creativity in the South Korean workplace: Procedural justice, abusive supervision, and competence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 19, n. 1, p. 500, jan. 2022.

CLARIVATE ANALYTICS. Journal Citation Reports: Changes in Journal Impact Factor category rankings to enhance transparency and inclusivity. *Clarivate Blog*, 16 fev. 2024.

COLQUITT, Jason A.; SCOTT, Brent A.; RODELL, Jessica B.; LONG, David M.; ZAPATA, Cindy P.; CONLON, Donald E.; WESSON, Michael J. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, Estados Unidos, v. 98, n. 2, p. 199–236, 2013.

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

CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, v. 31, n. 6, p. 874-900, dez. 2005.

DAVLEMBAYEVA, Dinara; PAPAGIANNIDIS, Savvas; ALAMANOS, Eleftherios. Sharing economy platforms: An equity theory perspective on reciprocity and commitment. *Journal of Business Research*, v. 127, p. 151-166, abr. 2021.

ESTÉVEZ, Rodrigo A.; JEREZ, Gabriel; GELCICH, Stefan. Assessing procedural justice in the administration of small-scale benthic fisheries in Chile. **Frontiers in Marine Science**, v. 8, p. 636120, ago. 2021.

GORI, Alessio; TOPINO, Eleonora; PALAZZESCHI, Letizia; DI FABIO, Annamaria. How can organizational justice contribute to job satisfaction? A chained mediation model. **Sustainability**, v. 12, n. 19, p. 7902, set. 2020.

HA, Jun-Chul; LEE, Jun-Woo. Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. **Sustainability**, v. 14, n. 3, p. 1259, jan. 2022.

HARIS, Aslam; WANKE, Peter B.; KHALID, Amna; ROUBAUD, David; WASEEM, Maimoona; JABBOUR, Charbel José Chiappetta; GREBINEVYCH, Oksana; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. A Scenario-Based Experimental Study of Buyer Supplier Relationship Commitment in the Context of a Psychological Contract Breach: Implications for Supply Chain Management. **International Journal of Production Economics**. V 249, p. 108503, jul. 2022.

HAWKINS, Timothy G.; WITTMANN, Mike; GRAVIER, M. Michael J.; NIRANJAN, Suman; MUIR, William A. Why, did I lose? Debriefing quality and its effects on justice, protests, and sales loss attributions. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 29, n. 1, p. 100819, jan. 2023.

HINKIN, Timothy R.; SCHRIESHEIM, Chester A. Leader reinforcement, behavioral integrity, and subordinate outcomes: A social exchange approach. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 6, p. 991-1004, dez. 2015.

JIA, Fang; WEI, Liyuan; JIANG, Ling; HU, Zuohao; YANG, Zhilin. Curbing opportunism in marketing channels: The roles of influence strategy and perceived fairness. **Journal of Business Research**, v. 131, p. 69–80, jul. 2021.

JIANG, Luyuan; QIN, Xin; YAM, Kai C.; DONG, Xiaowei; LIAO, Wanqi; CHEN, Chen. Who should be first? How and when AI-human order influences procedural justice in a multistage decision-making process. **PLOS ONE**, v. 18, n. 7, p. e0284840, jul. 2023.

LEE, Byung Hee; CAI, Li; LIU, Jing; CHANG, Yu Jin. A Study on the Psychological Attributes of Survivors Who Experienced Downsizing in China. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 23, p. 16071, dez. 2022.

LEE, Changjoon; HA, Byoung-Chun. The impact of interactional justice and supply-chain collaboration on sustainable SCM performance: The case of multinational pharmaceutical firms. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 2, p. 237-247, fev. 2020.

LEE, Hyung-Woo; RHEE, Dong-Young. Effects of organizational justice on employee satisfaction: integrating the exchange and the value-based perspectives. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 5993, mar. 2023.

LEE, Sanghyun; HONG, Sounman; LEE, Bong Gyou. Is there a right way to lay off employees in times of crisis?: The role of organizational justice in the case of Airbnb. **Sustainability**, v. 15, n. 5, p. 4690, mar. 2023.

LEE, Soojin; BYUN, Gukdo; KIM, Suzi. Effects of coworkers' helping behavior on employees' knowledge sharing and creativity: The moderating role of interactional justice. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 24, p. 13302, dez. 2021.

LI, Jie; SEKIGUCHI, Tomoki; QI, Jipeng. When and why skill variety influences employee job crafting: Regulatory focus and social exchange perspectives. **Employee Relations: The International Journal**, v. 42, n. 3, p. 662-680, mar. 2020.

LIU, Yun; CHEN, Lingjuan; ZHAO, Liangjie; LI, Chengai. The Interactive Effect of Organizational Identification and Organizational Climate on Employees' Taking Charge Behavior: A Complexity Perspective. **Complexity**, v. 2021, p. e7040620, jul. 2021.

LUO, Yadong. Opportunism in inter-firm exchanges in emerging markets. **Management and Organization Review**, v. 2, n. 1, p. 121-147, fev. 2006.

LUO, Yadong; LIU, Yi; YANG, Qian; MAKSIMOV, Vladislav; HOU, Jigang. Improving performance and reducing cost in buyer-supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 3, p. 607-615, mar. 2015.

LV, Yanyan; LIU, Xiaoguang; LI, Guomin; CHOI, Yongrok. Managerial Pro-Social Rule Breaking in the Chinese Organizational Context: Conceptualization, Scale Development, and Double-Edged Sword Effect on Employees' Sustainable Organizational Identification. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 6786, ago. 2020.

MAPURANGA, Miston; MAZIRIRI, Eugene Tafadzwa; RUKUNI, Tarisai Fritz; LOSE, Thobekani. Employee Organisational Commitment and the Mediating Role of Work Locus of Control and Employee Job Satisfaction: The Perspective of SME Workers. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 14, n. 7, p. 306, jul. 2021.

MEN, Feng; YAQUB, Rana Muhammad S.; YAN, Rui; IRFAN, Muhammad; HAIDER, Ali. The impact of top management support, perceived justice, supplier management, and sustainable supply chain management on moderating the role of supply chain agility. **Frontiers in Environmental Science**, v. 10, jan. 2023.

MIKAMI, Kentaro; IKEGAMI, Jusuke J. J.; BIRD, Allan. Opportunism and trust in cross-national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust. **Journal of World Business**, v. 57, n. 3, p. 101286, abr. 2022.

OYEDIJO, Adegboyega; YANG, Ying; KOUKPAKI, Adebayo Serge Francois; MISHRA, Nishikant. The role of fairness in multi-tier sustainable supply chains. **International Journal of Production Research**, v. 61, n. 14, p. 4893-4917, mai. 2023.

QI, Lei; XU, Yuping; LIU, Bing. Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. **Frontiers in Psychology**, v. 14, p. 1313922, dez. 2023.

RAINERI, Andres. Leaders. Induced justice perceptions as mediator of the relation between participative leadership behaviors and team learning. **Frontiers in Psychology**, v. 14, p. 1244273, nov. 2023.

RAMOS, Amparo; LATORRE, Felisa; TOMÁS, Inés; RAMOS, José. Women's Promotion to Management and Unfairness Perceptions—A Challenge to the Social Sustainability of the Organizations and Beyond. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 788, jan. 2022.

SARFRAZ, Muhammad; HUSSAIN, Zahid; SYED, Nausheen; REHMAN, Faiza; ROLLAH, Shah Bin Abdul Wahab; SALIHUDDIN, Muhammad. Work Environment and Training Transfer Intentions: Does Organizational Justice Moderate Their Relationship? **Sage Open**, v. 11, n. 4, p. 21582440211046941, out. 2021.

SINGH, Sanjay Kumar; VARMA, Arup; BUDHWAR, Pawan S.; SORAL, Prakriti. Impact of Supervisor's Interactional Justice and Interpersonal Affect on Subordinates' Performance Rating: A Signalling Perspective. **British Journal of Management**, v. 0, p. 1-21, ago. 2023.

SONG, Haoyang; HOU, Jianhua; TANG, Shiqi. From contractual flexibility to contractor's cooperative behavior in construction projects: The multiple mediation effects of ongoing trust and justice perception. **Sustainability**, v. 13, n. 24, p. 13654, dez. 2021.

SUN, Fang; ZHENG, Anqi; LAN, Junbang. Job insecurity and employees' taking charge behaviors: testing a moderated mediation model. **International journal of environmental research and public health**, v. 19, n. 2, p. 696, jan. 2022.

TANGNGISALU, Jannati; MAPPAMIRING, M.; ANDAYANI, Wuryan; YUSUF, Muhammad; PUTRA, Aditya Halim Perdana Kusuma. CSR and firm reputation from employee perspective. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 10, p. 171-182, out. 2020.

TRAN, Phuong N. T.; GORTON, Matthew; LEMKE, Fred. Buyers' perspectives on improving performance and curtailing supplier opportunism in supplier development: A social exchange theory approach. **Industrial Marketing Management**, v. 106, p. 183-196, out. 2022.

TYLER, Tom. Procedural justice shapes evaluations of income inequality: Commentary on Norton and Ariely. **Perspectives on Psychological Science**, v. 6, n. 1, p. 15-16, fev. 2011.

VERSTEEGT, Lianne; VAN DIJKE, Marius; VAN RUYSSSEVELDT, Jorios; VAN DEN BOS, Kes. When Employees Experience Low Levels of Job Autonomy, Fair Procedures Buffer Unfair Outcomes. **Frontiers in Psychology**, v. 13, jul. 2022.

WILLIAMSON, O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**. Rochester, Nova York, 1975.

ZHANG, Lianying; XI, Guannan. How Does Contractual Flexibility Affect a Contractor's Opportunistic Behavior? Roles of Justice Perception and Communication Quality. **Buildings**, v. 13, n. 3, p. 615, fev. 2023.

CAPÍTULO 3 - MEDIAÇÃO DO OPORTUNISMO NAS RELAÇÕES ENTRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, CUSTOS DE GOVERNANÇA E DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

RESUMO: A pesquisa analisa o efeito de mediação do oportunismo na forma forte (OPE) e fraca (OPA) sobre a percepção de justiça organizacional em suas três dimensões — distributiva (JD), processual (JP) e interacional (JI) — no desempenho de relacionamento (DR) e custos de governança (CG) em cooperativas agropecuárias localizadas no assentamento Itamarati em Mato Grosso do Sul. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários estruturados aplicados nos cooperados. Os dados foram analisados pela técnica de modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados demonstram que OPE tem efeito negativo no DR, o mesmo ocorre na relação de OPA e CG. Já JD e JI têm influência negativa sobre OPE e OPA, atenuando os efeitos de comportamentos oportunistas. Foram encontradas mediações significativas na relação $JD \Rightarrow OPE \Rightarrow DR$, onde JD diminuiu os efeitos negativos de OPE sobre DR. Um efeito similar ocorre na relação $JD \Rightarrow OPA \Rightarrow CG$ onde JD conteve os efeitos de OPA em CG. Na mediação $JJ \Rightarrow OPA \Rightarrow CG$ foi observado o efeito redutor de JJ em OPA diminuindo CG. O estudo demonstra o potencial da justiça distributiva e interacional na contenção de práticas oportunistas, diminuindo os impactos do oportunismo no desempenho de relacionamento e custos de governança. A justiça distributiva não apresentou resultados significativos neste estudo.

Palavras-chave: Justiça organizacional, Oportunismo de forma forte, Oportunismo de forma fraca, Desempenho de relacionamento, Custos de governança, Cooperativas agrícolas

ABSTRACT: This study investigates the mediating effect of strong-form (OPE) and weak-form (OPA) opportunism on the perception of organizational justice across its three dimensions—distributive (DJ), procedural (PJ), and interactional (IJ)—in relation to relationship performance (RP) and governance costs (GC) within agricultural cooperatives located in the Itamarati settlement, Mato Grosso do Sul, Brazil. Data were collected through structured questionnaires administered to cooperative members and analyzed using structural equation modeling (SEM). The findings reveal that OPE negatively affects RP, while OPA has a negative impact on GC. Moreover, DJ and IJ exert a mitigating effect on both OPE and OPA, reducing the intensity of opportunistic behaviors. Significant mediation was observed in the $DJ \Rightarrow OPE \Rightarrow RP$ pathway, where DJ lessened the negative influence of OPE on RP. Similar effects were found in the $DJ \Rightarrow OPA \Rightarrow GC$ and $IJ \Rightarrow OPA \Rightarrow GC$ relationships, indicating that DJ and IJ reduce the impact of OPA on GC. Overall, the results highlight the potential of distributive and interactional justice in constraining opportunistic conduct and diminishing its adverse effects on relationship performance and governance costs. Procedural justice did not present statistically significant results in this study.

Keywords: Organizational justice; Strong-form opportunism; Weak-form opportunism; Relationship performance; Governance costs; Agricultural cooperatives.

1. INTRODUÇÃO

Os registros filosóficos, teológicos e teóricos sociais de Aristóteles, Kant, Marx, Platão e Rawls foram moldados por esforços para definir como indivíduos, grupos e sociedades deveriam ou não se comportar mesmo com suas divergências de pensamentos. Os esforços destes autores convergem no argumento de que tanto as pessoas quanto as sociedades devem ser governadas por padrões de conduta além da simples referência à posse de poder e recursos. A dicotomia entre "certo e errado", "ético e antiético", "moral e imoral" e "justo e injusto" resulta na ideia de que o comportamento deve ser regido por critérios de justiça derivados da análise lógica; das obras de autoridades religiosas, políticas ou legais existindo um consenso de que as sociedades devem ser construídas de maneiras que reflitam o que é justo (Tyler, 1997).

Ao longo das relações sociais ocorrem trocas entre os agentes envolvidos as quais podem ter efeitos positivos quanto ao resultado dessa transação com uma sensação de equidade, onde ambas as partes têm a percepção de que a troca foi benéfica ou o contrário, a troca foi iníqua e uma parte teve vantagem sobre a outra, o que pode gerar indisposições nessa relação, favorecendo o desenvolvimento de comportamentos nocivos pela parte afetada com a finalidade de buscar equilíbrio na equidade, esta é a teoria da troca social de Adams (1965). Mesmo sendo uma teoria geral sobre o comportamento social serve como uma das bases para a discussão sobre justiça organizacional (Greenberg, 1987).

A justiça organizacional pode ser compreendida como uma forma de aplicação da psicologia da justiça nas trocas existentes no ambiente de trabalho. A troca em relacionamentos baseados em reciprocidade ajuda a manter inter-relações positivas e a necessidade de uma boa comunicação entre as partes favorecendo o desenvolvimento e a manutenção das relações. Desta forma a justiça organizacional tem impactos positivos na manutenção de um ambiente de trabalho saudável e funcional (Hinkin; Schriesheim, 2015; Assmar *et al.*, 2005).

A justiça pode ser classificada em três formas com diferentes aplicações. A primeira é a justiça distributiva que enfatiza a distribuição justa dos recursos por parte da organização. A segunda é a justiça processual cuja prerrogativa é assegurar que os processos que ocorrem dentro das organizações sejam justos e transparentes. Já terceira, é a justiça interacional, que defende o tratamento digno e o repasse de informações de forma clara e igual para os membros da organização (Colquitt *et al.*, 2013).

Os princípios do cooperativismo incentivam o apoio mútuo das pessoas na organização, fator que contribui para a melhoria na coordenação de atividades dentro da organização e na resolução de conflitos. O aprimoramento pessoal vem acompanhado do desenvolvimento em

equipe contribuindo para o fortalecimento dos princípios do cooperativismo (Rossato *et al.*, 2023). Este raciocínio vai de encontro com o que é preconizado pela justiça organizacional em suas três dimensões (Colquitt *et al.*, 2013).

O oportunismo é uma quebra contratual; uma das partes lucra sobre a ingenuidade do outro, sendo uma atitude constante da busca de favorecer apenas os próprios interesses (Williamson, 1985). As atitudes consistem em não cumprir as obrigações anteriormente combinadas, distorcer ou limitar o acesso à informação sobre as negociações e praticar abuso de poder (Luo, 2006).

Comportamentos oportunistas são classificados de duas formas: oportunismo de forma forte – que viola normas contratuais explicitamente – e oportunismo de forma fraca – que afetam as normas relacionais. Estas últimas não são explícitas em um contrato, porém estão ligadas ao senso comum. Os danos gerados pelo oportunismo quebram a confiança na relação de ambas as partes na negociação, podendo gerar custos de governança por não terem sido tomadas atitudes para conter esse tipo de comportamento. Desta forma atitudes para a contenção do oportunismo favorecem a reciprocidade das relações (Luo *et al.*, 2015).

Diante deste contexto a pesquisa pretende analisar as relações entre a justiça organizacional, oportunismo, custos de governança e desempenho de relacionamento nas cooperativas do assentamento Itamarati, em Mato Grosso do Sul, buscando-se entender o efeito de mediação por parte do oportunismo na sua forma forte e fraca perante as percepções de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional), custos de governança e desempenho de relacionamento dos seus cooperados.

Este artigo está estruturado em cinco seções. A próxima seção (Seção 2) revisa a literatura sobre justiça organizacional, oportunismo, custos de governança e desempenho de relacionamento, com a finalidade de se desenvolver as hipóteses do estudo. A seção 3 detalha o método de pesquisa utilizado, incluindo a amostra, a coleta de dados e os instrumentos estatísticos de medição. Na seção 4, são apresentados os resultados da análise estatística e discutidos em relação à literatura existente. A seção 5 apresenta as conclusões, implicações práticas e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Neste tópico é apresentada uma revisão de literatura sobre o cooperativismo, seu contexto no assentamento Itamarati, justiça organizacional em suas três dimensões

(distributiva, processual e informacional), oportunismo (forma forte e fraca), custos de governança e desempenho de relacionamento, identificados como construtos principais deste trabalho. Esta revisão de literatura tem como finalidade fornecer uma base teórica fundamentar os construtos e subsidiar as hipóteses levantadas pelo estudo.

2.1 Origens do cooperativismo

O cooperativismo se estabeleceu como forma organizacional na metade do século XIX, resultante de experiências empresariais em países como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra. A fim de combater impactos econômicos negativos resultantes da revolução industrial, foi fundada a Rochdale Society of Equitable Pioner por trabalhadores ingleses. Seu estatuto tinha como objetivo assegurar que os planos da sociedade seriam formar negócios para benefício financeiro e melhorias das condições sociais e domésticas de seus membros, este foi o primeiro empreendimento cooperativo moderno de sucesso (Zamagni; Zamagni, 2010).

A discussão sobre as origens do cooperativismo agrícola no Brasil carece de consenso na literatura acadêmica. Porém é constatada a criação de cooperativas na primeira década do século XX no Rio Grande do Sul, Minas Gerais e São Paulo, principalmente em regiões colonizadas por alemães, italianos e japoneses. Este período pode ser considerado como a “pré-história” do cooperativismo brasileiro (Gregolin; Souza, 2021; Peroni, 2018; Willers, 2015).

A partir de 1930 o cooperativismo recebeu apoio do Estado sendo que em 1932 o governo de Getúlio Vargas estabeleceu o decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932 onde regulava a constituição das sociedades cooperativas no Brasil, concedendo incentivos fiscais como cobrança diferenciada de impostos e linhas de crédito. Entre os anos de 1960 e 1980 surgiram os programas de incentivo e modernização da agricultura no Brasil. Em 1976 é criado o PRONACOOP (Programa Nacional de Cooperativismo), tendo como finalidade incentivar o aumento de associados nas cooperativas brasileiras, estas políticas favoreceram a expansão da fronteira agrícola no cerrado (Souza, 2009).

2.2 O assentamento Itamarati e o cooperativismo

Um exemplo da expansão agrícola no estado de Mato Grosso do Sul é a antiga fazenda Itamarati (Pires; Hoff, 2018). Seu proprietário adquiriu as terras da antiga fazenda Mate Laranjeira que futuramente tornou-se a fazenda Itamarati e que por questões de dívidas declinou da fazenda em 1980. Em 1990 a fazenda foi então entregue ao Banco Itaú, por meio de sua subsidiária Tajhyre S/A. As tentativas de venda da fazenda no mercado não surtiram efeito, assim, foi vendida ao Governo Federal que a destinou ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) para fins de reforma agrária.

O negócio se deu em dois momentos: a primeira parte da fazenda adquirida por R\$ 27,6 milhões, foi utilizada para assentar 1.143 famílias, e a segunda parte, com um custo de R\$ 165,354 milhões, beneficiou 1.692 famílias (Terra, 2009). Os acontecimentos resultam na criação do assentamento Itamarati, o qual está localizado a 45 km da sede do município de Ponta Porã e a 21 km da faixa de fronteira com o Paraguai.

A atuação das cooperativas no assentamento Itamarati tem grande influência no fornecimento de produtos para programas de segurança alimentar fomentados pelo governo. Os principais são o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Para os produtores rurais serem contemplados pelos programas governamentais é necessário possuírem a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), que serve como uma identificação da propriedade rural familiar.

De acordo com a Lei nº 11.326/2006, Art 3º considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I - Não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II - Utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III - Tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; (Redação dada pela Lei nº 12.512, de 2011);
- IV - Dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família. (Brasil, 2006).

A atuação das cooperativas depende de fatores relacionados ao tipo de organização (consumidor, trabalhador, produtor), setor de atividade (agricultura, crédito, produção tecnológica, moradia, varejo) e orientação política (participação nos valores de uma economia capitalista ou compromisso reformista). O perfil de cada cooperativa também pode variar conforme a região (Nelson *et al.*, 2016).

As cooperativas dentro do assentamento se destacam como uma forma de facilitar a comercialização dos produtos. Tanto para o PNAE quanto para o PAA, a venda é simplificada, pois conta com um corpo técnico que realiza o levantamento dos documentos necessários para serem enquadrados como produtores de agricultura familiar (Pires; Hoff, 2018).

2.3 Justiça Organizacional

Segundo Rawls (1971) a justiça é a primeira virtude das instituições sociais. O autor argumenta que princípios de justiça sugerem que regras de alocação social não devem prejudicar aqueles dentro de uma sociedade que se encontram em estado de vulnerabilidade. Além disso sugere que o princípio justo ou equitativo deve ser usado como base no comportamento.

Do ponto de vista psicossocial, Beugré (1998) descreve a justiça como um fenômeno psicossocial com efeitos na estrutura social e organizacional mostrando que a força de trabalho é um importante ativo das organizações e a forma que os trabalhadores são tratados têm impacto direto em suas atitudes e comportamentos.

Por ser um conceito que abrange várias áreas da interação humana, o estudo da justiça foi desenvolvido no âmbito das trocas econômicas onde, Adams (1965), apresenta seu estudo sobre a Teoria da Troca Social, abordando temas como a percepção de equidade e iniquidade nas relações de troca. Quando ocorrem trocas desiguais, o sentimento de iniquidade surge relacionado com a sub recompensa de um dos atores e esta percepção gera tensão (culpa ou raiva, conforme o caso), motivando a pessoa a buscar a equidade ou a reduzir a inequidade, podendo gerar impactos negativos a transação realizada.

Greenberg (1987) realiza uma taxonomia sobre as teorias que regem o estudo da justiça analisando trabalhos de Bies, (1987) e Bies e Moag, (1986) que tratam sobre o sentimento de indignação moral perante situações de injustiça. Também utiliza os conceitos de equidade e iniquidade de Adams (1965) como parte da teoria da justiça organizacional. Assim, justiça organizacional desempenha um papel significativo no bom funcionamento das relações de trabalho nas organizações, pois favorece o sentimento de satisfação pessoal dos membros (Greenberg, 1990).

A justiça pode ser classificada em três dimensões: justiça distributiva, a qual trata sobre a distribuição de bens e recursos, justiça processual, que está relacionada ao bom funcionamento dos processos internos das organizações, garantindo que sejam justos e justiça interacional, a qual trata sobre as relações interpessoais dentro dos ambientes de trabalho, tendo como premissa o tratamento digno e respeitoso entre os membros da organização e a transferência de informações de maneira justa e transparente (Cropanzano *et al.*, 2007; Bies, 1986; Tyler, 2011).

Quando existe a percepção de distribuição justa de recursos, com processos informados de maneira transparente, a chance de que comportamentos oportunistas sejam na sua forma

forte ou fraca tendem a diminuir. O sentimento de ser tratado de forma justa favorece o fortalecimento e a manutenção das relações a longo prazo. Este raciocínio vai de encontro com os princípios cooperativistas que pregam a equidade, solidariedade e democracia (Sacchetti; Tortia, 2016; Luo *et al.*, 2015; Mikami; Ikegami; Bird, 2022).

2.4 Oportunismo

A pré-suposição de que as pessoas em geral são propensas ao comportamento oportunista provoca uma variedade de reações, que vão desde a aversão até fácil aceitação. Para esses últimos há uma insistência de que este é mais um caso em que “não há nada de novo sob o sol”, até existem aqueles que encaram o oportunismo como algo irrelevante. Aquellos que abominam o uso do oportunismo o consideram uma visão doentia da natureza humana. Angustiadados com a teoria da organização econômica que ele sustenta, ambas visões são compreensíveis. Para Williamson (1985), alguns indivíduos são oportunistas algumas vezes e a confiabilidade diferencial raramente é transparente caso não existam prerrogativas que garantam a lisura de um contrato seja antes e depois. Aquelles que são menos íntegros (mais oportunistas) serão capazes de explorar de forma flagrante aqueles que são mais íntegros.

O comportamento oportunista pode ser definido como uma maneira de procurar meios para favorecer o interesse próprio com astúcia sem seguir critérios éticos (Williamson, 1985). Este pode ser encarado de duas formas: oportunismo de forma forte e oportunismo de forma fraca. Para outros autores o oportunismo pode ser dividido em oportunismo passivo e ativo (Wathne; Heide, 2000) ou flagrante e legal (Masten, 1988). Mesmo com diferentes nomenclaturas os autores concordam que se trata de comportamentos que violam normas contratuais e de comportamento nas relações. Contudo neste estudo será utilizada a abordagem de Luo (2006).

No oportunismo de forma forte, a quebra de contrato é explícita e os danos gerados são facilmente percebidos favorecendo o tempo de resposta para a contenção deste comportamento (Luo, 2006). Já no oportunismo de forma fraca, a quebra de contrato ocorre em normas relacionais que podem ser exemplificadas como quebras de contratos sociais do cotidiano, omissões contratuais e interpretações ambíguas dos contratos tudo de uma forma em que as regras não sejam violadas de maneira explícita. Esta forma de oportunismo tem potencial de danos a longo prazo demandando um esforço significativo para sua contenção graças à sua característica pouco explícita (Seggie *et al.*, 2013; Costa, *et al.*, 2022).

O comportamento oportunista gera sérios danos no funcionamento das organizações pois, tem a capacidade de destruir as estruturas de confiança nos relacionamentos

comerciais/contratuais, levando à desarticulação de parcerias e quebras em cadeias de abastecimento e também geram custos de governança. Desta forma, a sua contenção é essencial para a manutenção da confiança mútua nas negociações (Luo *et al.*, 2015).

No setor das cooperativas agropecuárias, é comum que os agricultores dividam máquinas agrícolas para os trabalhos em suas propriedades, nessas relações existe a possibilidade de comportamentos oportunistas. Uma forma recomendada para contenção de comportamentos oportunistas é através do uso de mecanismos de gestão e governança que preservem e incentivem laços formais e relacionais que possibilitem a definição antecipada das normas para a utilização dos equipamentos. Estes mecanismos auxiliam na mitigação dos comportamentos oportunistas por parte dos parceiros. A independência do conselho gestor também auxilia na contenção do oportunismo em caso de uso de informações privilegiadas (Artz; Colson; Ginder, 2010; Rahman; Faff; Oliver, 2021; Diakit  *et al.*, 2022).

2.5 Desempenho de Relacionamento

Boas rela es em transa es financeiras colaboram para o sucesso, facilitando os canais de comunica o atrav s da confian a e colabora o entre as partes interessadas, contribuindo para um bom andamento nas rela es comerciais e laborais. O foco no desempenho do relacionamento gera benef cios a longo prazo, possibilitando a fidelidade e a constru o de la os sustent veis, inclusivos e lucrativos (MacDuffie; Helper, 2007; Grimshaw; Hayter, 2020).

Para Qi, Xu e Liu (2023) a comunica o promove relacionamentos pessoais e la os de confian a cooperativos a longo prazo. O respeito demonstrado por l deres inclusivos garante a seguran a psicol gica dos funcion rios, favorecendo o clima relacional para cr ticas construtivas sobre comportamentos indesej veis que prejudicavam o desempenho no trabalho. O desenvolvimento de canais de comunica o eficazes nas organiza es tem efeito positivo para a manuten o dos relacionamentos. O compartilhamento de informa es operacionais predisp e rela es de confian a e coopera o, podendo reduzir os conflitos. Por meio da comunica o   poss vel a defini o de tarefas e metas, assim estabelecendo os objetivos a longo prazo. Esta forma de comunica o tem potencial para desencorajar comportamentos oportunistas devido   redu o na assimetria da distribu o de informa es (Zaheer; McEvily; Perrone, 1998; Trada; Goyal, 2020).

Zhang, Zheng e Xu, Li (2019) observaram em seu estudo a possibilidade de repara o de confian a perante a teoria da equidade, mostrando que uma parte lesada pode colaborar com uma a parte ofensora para restaurar a equidade e reparar a confian a ap s o oportunismo, sugerindo que a colabora o   uma escolha positiva para restaurar a confian a ap s o

oportunismo. Para uma parte que sofreu com a quebra de confiança resultante do oportunismo a tolerância ou a agressão não surtem efeitos satisfatórios, porém, o efeito positivo da colaboração permanece independentemente dos tipos de oportunismo existentes.

Atitudes coercitivas e tolerantes tem efeito negativo no relacionamento de confiança (Jia *et al.* 2021). No caso de oportunismo na forma forte, o estudo comprova que ambas as partes podem colaborar para o restabelecimento das normas de equidade e restaurar a confiança pós-oportunismo, sendo que a aplicação dos princípios da justiça pode favorecer este processo (Islamutdinov, 2022).

A justiça organizacional contribui para o fortalecimento das relações e contenção de práticas oportunistas devido à sua característica de preconizar relações baseadas em princípios éticos como a equidade. Na sua forma distributiva, garante que os recursos sejam distribuídos de forma transparente (Bakotić; Bulog, 2021), resultando no sentimento de valorização dos funcionários e manutenção de boas relações com seus superiores.

Quando uma organização utiliza o mecanismo de monitoramento, os efeitos podem ser negativos e reforçar práticas oportunistas. Porém, quando existe a percepção de justiça processual no monitoramento, os funcionários encaram como uma forma de cumprir suas obrigações. A visão do monitoramento é reduzida com a tendência de comportamentos oportunistas (Chatzopoulou; Lioukas; Voudouris, 2023). A justiça interacional auxilia na melhora da qualidade da colaboração nas negociações, contribui com resultados positivos na gestão, e estabelece relações mediadas por respeito e por comportamentos colaborativos que promovem boas relações, incentivando a troca equitativa de informações (Lee; Há, 2020).

No setor do agronegócio, o desequilíbrio de poder nas relações entre fornecedor e comprador contribui para a redução do desempenho financeiro do parceiro, com poder de barganha menor sendo evidente em situações em que as empresas compradoras detêm mais poder financeiro, o que lhes permite dominar o relacionamento e ditar termos, muitas vezes em detrimento dos fornecedores. Esta assimetria afeta as relações econômicas dos produtores com os compradores de maneira negativa (Glavee-Geo; Engelseh; Buvik, 2022). As relações cooperativistas podem ser uma alternativa para que pequenos produtores tenham a oportunidade de negociar sua produção de maneira justa no mercado fornecendo informações vitais sobre práticas sustentáveis de cultivo, cadeia de abastecimento de insumos e precificação de seus produtos fortalecendo a atividade dos pequenos produtores (Sánchez-Navarro *et al.*, 2024).

2.6 Custos de governança

As cooperativas têm por essência o desenvolvimento de relações que gerem benefícios monetários e não monetários, que garantam maior respeito aos seus direitos nos processos de negociação, apresentam também a característica de serem autogerenciadas pelos próprios cooperados (Ellerman, 2017). No estudo que Hannachi *et. al.*, (2020) realizou na França, foi observado o uso de mecanismos de governança nas cooperativas resultando no equilíbrio das relações de concorrência resultante dos benefícios da cooperação. Questões complexas como o uso de transgênicos podem ser encaradas por meio de regulamentação e estatutos formais, pois o produto oriundo desta tecnologia é mais padronizado e aceito no mercado europeu.

A auto-organização das cooperativas permite aos cooperados escolherem para sua gerência membros considerados aptos para a gestão e manutenção da governança organizacional. Os critérios levam em consideração a eficiência e a dinâmica social, reconhecendo os valores cooperativos (solidariedade, equidade e democracia) que respondem às necessidades de cada grupo de produtores que compõem a cooperativa (Sacchetti, Tortia, 2016).

Em países como Itália e Espanha, a legislação obriga as cooperativas a realizarem um auto investimento dos ganhos em reservas indivisíveis pertencentes à organização. Estes fundos não podem ser utilizados deliberadamente pelos membros, mesmo em caso de encerramento das atividades (Ellerman, 2017).

Em relação ao auto investimento e à manutenção de fundos de reserva, a legislação Brasileira dispõe da Lei nº 5.764/1971 a qual estabelece em seu artigo 28 que:

Art. 28. As cooperativas são obrigadas a constituir:

I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

§ 1º Além dos previstos neste artigo, a Assembleia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

§ 2º Os serviços a serem atendidos pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social poderão ser executados mediante convênio com entidades públicas e privadas.

(BRASIL, 1971, art. 28).

Kogut e Zander (1996) destacam a legislação como fator crucial na formulação do comportamento organizacional, pois a conformidade com a legislação nas operações e tomada de decisão por partes das organizações fornecem credibilidade, melhorando sua reputação e confiabilidade. Com base na legislação, as cooperativas definem regras as quais têm a

finalidade de firmar o compromisso com os objetivos organizacionais, assegurar direitos pessoais para participar, usufruir dos valores cooperativos de forma equitativa e participar nas decisões da cooperativa (Tortia; Sacchetti, 2021).

Quando cooperativas de grande porte coordenam suas subsidiárias e seus fornecedores sem seguir os princípios do cooperativismo a relação e as transações sofrem danos que podem, por sua vez, afetar o relacionamento dos membros e das partes interessadas, gerando custos de governança e danos na comercialização dos produtos (Tortia, 2016). Desta forma, a cooperativa falha em agir em prol dos interesses dos seus membros, abrindo brechas para comportamentos oportunistas.

Segundo Iliopoulos e Valentinov (2017) conforme as cooperativas aumentam de porte seus membros tendem a diversificar seus investimentos nas propriedades gerando opiniões diferentes sobre os investimentos da cooperativa. Desta forma, ocorrem conflitos que favorecem atitudes egoístas dos cooperados em busca do benefício próprio deixando de lado os valores cooperativos. O aumento da complexidade dos mecanismos de governança para conter estes comportamentos ocasiona o desgaste da relação da cooperativa com os membros, pois as cooperativas tendem a utilizar o monitoramento para controlar o oportunismo. Caso este seja excessivo, ocorre o efeito contrário: membros se sentem frustrados, aumentando o comportamento oportunista (Hernández-Espallardo *et al.*, 2022).

Uma forma de conter os danos gerados na cooperação pelo oportunismo é por meio da eficiência na governança contratual. Zhao, Gu e Wang (2022) sugerem que o oportunismo de forma forte pode ser contido com a elaboração de contratos com cláusulas bem elaboradas. Porém, o efeito não é o mesmo no caso do oportunismo de forma fraca, pois o oportunista tende a interpretar de forma ambígua o contrato. Neste caso, os autores recomendam o uso de comunicação clara e estratégias proativas de reparo da confiança.

Em casos de comportamento oportunista em cooperativas, Tortia e Sacchetti (2021) recomendam que, para reduzir as falhas de governança cooperativa, as regras que regulam a tomada de decisões, incentivos, monitoramento e sanção devem propiciar a evolução dos objetivos e valores cooperativistas. A comunicação e o aprendizado mútuo são centrais para ajustar as regras e garantir o comprometimento necessário para o sucesso a longo prazo (Grashuis; Jasper *et al.*, 2024).

2.7 Levantamento das Hipóteses

A justiça distributiva auxilia no fortalecimento das relações existentes no ambiente laboral. Quando a distribuição dos ganhos é justa, a tendência de apoio entre os funcionários fortalece seu relacionamento e aumenta sua satisfação no trabalho (Sarfraz *et al.*, 2021).

Um ambiente laboral e sustentável propicia o clima de confiança, logo, a percepção de justiça dentro da organização pode diminuir as chances de comportamentos oportunistas Lee; Rhee, 2023, neste sentido, a distribuição justa das responsabilidades dos membros da organização auxilia na contenção de práticas antiéticas relacionadas ao oportunismo na forma forte (Luo, 2007) Daí levanta-se a seguinte hipótese:

H1a. A justiça distributiva está associada de forma negativa ao oportunismo de forma forte.

O investimento nos relacionamentos pode ser encarado como um aspecto da justiça distributiva, pois a distribuição de esforço para a manutenção destes relacionamentos gera confiança que auxilia no processo de tomada de decisão (Oyedijo *et al.*, 2023).

Este efeito, combinado com o impacto positivo da justiça distributiva, favorece a sensação de valorização e incentiva o comportamento de assumir responsabilidades com foco na melhora do desempenho. Estes valores podem minar comportamentos oportunistas relacionados a omissões graças à confiança existente na equipe (Liu *et al.*, 2021). Neste contexto levanta-se a seguinte hipótese:

H1b. A justiça distributiva está associada de forma negativa com o oportunismo de forma fraca.

Hawkins *et al.*, (2023) sugerem que o oportunismo pode ser mitigado por um *debriefing* de qualidade oferecido ao fornecedor. Os fornecedores tendem a acreditar que os compradores têm seus fornecedores preferidos com preços mais competitivos.

Um *debriefing* bem elaborado desvia a visão de oportunismo assim os fornecedores tendem a reações menos tensas na perda de contratos, e os relatórios de qualidade diminuem a intenção de oportunismo aumentando a percepção de justiça processual. Daí surge a seguinte hipótese:

H2a. A justiça processual está associada de forma negativa ao oportunismo de forma forte.

O oportunismo está relacionado a comportamentos que visam lucros a curto prazo. Assim, quando um revendedor sofre ações coercitivas por parte de um comprador, este

desenvolve a tendência a comportamentos oportunistas. Porém, quando existe a percepção de justiça processual em relação ao comprador, há menores chances do revendedor se comportar de maneira oportunista (Jia *et al.*, 2021). Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese:

H2b. A justiça processual está associada de forma negativa ao oportunismo de forma fraca.

O tratamento justo no processo de elaboração de um contrato ajuda a estabelecer uma relação de confiança até mesmo em situações de flexibilidade contratual. Assim as partes tendem a assumir comportamentos cooperativos (Song; Hou; Tang, 2021), pois cortesia, respeito e comportamentos adequados são quesitos-chave para uma boa relação que contribui para a transferência de informações de forma justa (Lee; Há, 2020). Estes efeitos são proporcionados pela justiça interacional, minando a possibilidade de comportamentos desleais e egoístas. Propõe-se, neste caso, a seguinte hipótese:

H3a. A justiça interacional está associada de forma negativa com o oportunismo de forma forte.

A justiça interacional proporciona a transferência de informações de maneira clara com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento da organização. Ambientes de trabalho onde a justiça interacional é percebida geram um clima de companheirismo onde as informações não são omitidas (Lee; Byun; Kim, 2021).

A presença de justiça interacional na elaboração de um contrato contribui para um processo eficiente na troca de informações favorecendo a confiança entre ambas as partes Zhang, Xi (2023). O alto nível de comunicação incentiva os participantes a assumirem comportamentos cooperativos e suprime a adoção de práticas oportunistas (Song, Hou , Tang 2021). A próxima hipótese é a seguinte:

H3b. A justiça interacional está associada de forma negativa com o oportunismo de forma fraca.

Os comportamentos oportunistas favorecem o benefício de um indivíduo em detrimento dos demais. Existem períodos no processo de transação onde os atores podem inserir cláusulas para proteção de sua integridade. Porém, quando estes comportamentos extrapolam de maneira explícita as linhas de um contrato, atitudes objetivas e pontuais são necessárias para a contenção desses danos Williamson (1985). Caso o contrário esse erro de gestão pode gerar prejuízos significativos ao longo do tempo como no caso da indústria de ovos (Lo; Chu, 2010). Assim, são propostas as seguintes hipóteses.

H4a. O oportunismo de forma forte está associado de forma negativa com o desempenho de relacionamento.

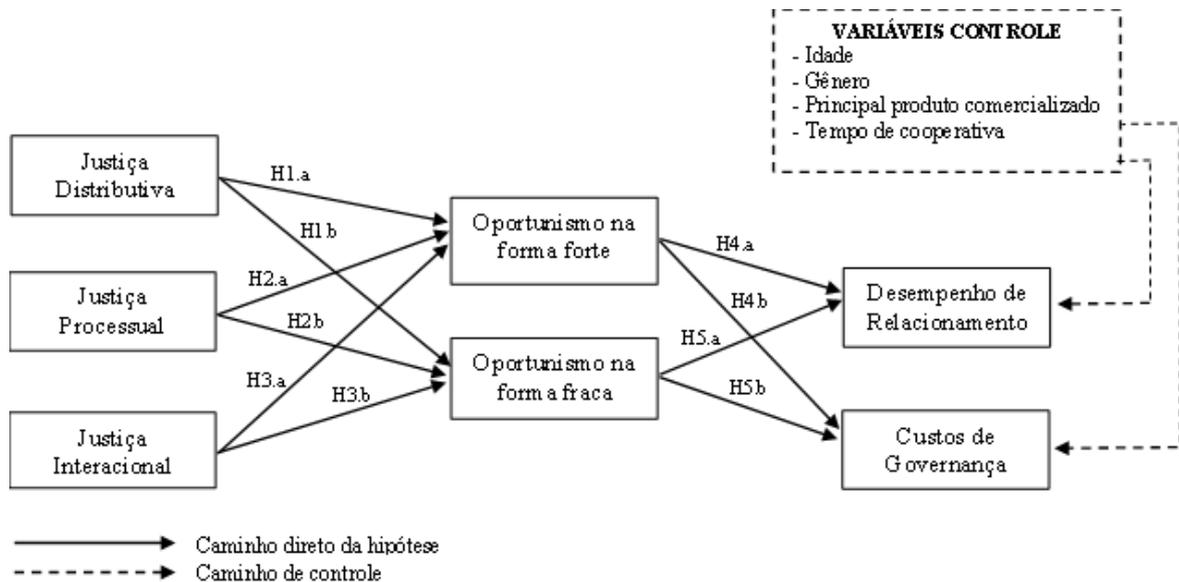
H4b. O oportunismo de forma fraca está associado de forma positiva com os custos de governança.

Dentro das cooperativas os conflitos de interesses podem gerar danos nos relacionamentos entre os membros, dificilmente identificados no primeiro momento. Estes efeitos adquirem notoriedade pois eles são os tomadores de decisão, fornecedores e clientes. Fatores como a incerteza ambiental podem intensificar estes conflitos e fazer com que os membros tenham comportamentos oportunistas para garantir suas vendas (Sánchez-Navarro, Arcas-Lario, Hernández-Espallardo, 2024). Desta forma são formuladas as seguintes hipóteses.

H5a. O oportunismo de forma fraca está associado de forma negativa com o desempenho de relacionamento

H5b. O oportunismo de forma fraca está associado de forma positiva com os custos de governança.

Figura 1 - Modelo teórico da mediação do oportunismo entra justiça organizacional, custos de governança e desempenho de relacionamento em cooperativas agropecuárias



Fonte: adaptado de Luo et. al. (2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme a perspectiva do estruturalismo, a realidade social é um conjunto de fenômenos, sendo necessário descobrir as relações entre eles, por meio da construção de modelos explicativos Thiry-Cherques (2006). Diante disso, a pesquisa propõe analisar o efeito de mediação do oportunismo na forma forte e fraca nas percepções de justiça organizacional,

em suas três dimensões – distributiva, processual e interacional – também são estudados os efeitos do oportunismo sobre o desempenho de relacionamento e os custos de governança em cooperativas agropecuárias.

Os dados foram tratados seguindo índices de fiabilidade para viabilizar uma discussão crítica sobre os achados da pesquisa. Nos próximos tópicos a discussão sobre as métricas utilizadas são detalhadas, incluindo a escolha da amostra e a ferramenta utilizada para coletar os dados da pesquisa

3.1 Seleção da amostra e coleta de dados

Como objeto de estudo, optou-se pelas cooperativas do assentamento Itamarati localizado na BR164, a 350 quilômetros de Campo Grande e a 50 quilômetros de Ponta Porã no estado de Mato Grosso do Sul. O assentamento foi resultado da insolvência da Fazenda Itamarati devido às dívidas contraídas pelo antigo proprietário. A propriedade foi comprada pelo governo para que a ela fosse atribuída função social (Pires; Hoff, 2018).

A coleta foi realizada a partir de uma conversa sobre as percepções de justiça e comportamento oportunista por parte das cooperativas. Os produtores poderiam ler os questionários e responderem ou optar por deixar que o pesquisador lesse em voz alta e assinale a pontuação desejada. Vale ressaltar que boa parte dos questionários foi lida em voz alta, pois a maioria dos produtores apresentava dificuldades de leitura. Foi obtido um total de 136 questionários.

3.2 Aplicação dos construtos e formulação do questionário

As três dimensões de justiça organizacional foram utilizadas para identificar a percepção de justiça dos cooperados, assim como sua influência percebida no desempenho relacional. Nesse sentido, a coleta de dados foi realizada com a aplicação de um questionário de escalas multi item.

Os construtos trabalhados foram: justiça distributiva, justiça processual, justiça interacional, as duas formas de oportunismo (de forma forte e fraca), custos de governança e desempenho no relacionamento. Cada construto continha quatro questões que deveriam ser assinaladas numa escala de 1 a 10, onde 1 corresponde a Discordo totalmente (DT) e 10 Concordo totalmente (CT).

As variáveis de controle utilizadas no questionário foram: idade, gênero, tempo de cooperativa e principal produto comercializado. Os questionários aplicados possibilitaram analisar a percepção do cooperado em relação à cooperativa. O instrumento de coleta de dados foi adaptado dos estudos de (Luo *et al.*, 2015).

3.2.1 Justiça organizacional

Este construto foi dividido nas três dimensões da justiça: distributiva, processual e internacional. Cada forma de justiça solicitava a resposta de quatro itens que avaliaram a percepção por parte do cooperado.

Na justiça distributiva foram solicitadas as percepções referentes a: i) recompensas e benefícios obtidos por parte da cooperativa, ii) equidade e imparcialidade na distribuição dos recursos; iii) igualdade na distribuição dos recursos; iv) se a cooperativa revisa seu sistema de distribuição de benefícios para saber se está distribuindo de maneira correta os recursos.

Quanto à justiça processual, a saber i) se a cooperativa assegura a participação dos cooperados no processo de tomada de decisão; ii) se os processos que ocorrem dentro da cooperativa são transparentes; iii) se a opinião dos cooperados é valorizada; iv) se a cooperativa toma decisões importantes com responsabilidade.

Na justiça interacional buscou-se analisar: i) o respeito da cooperativa no tratamento dispensado aos cooperados; ii) se os cooperados são bem atendidos; iii) se os cooperados percebem que sua opinião é importante para a administração da cooperativa; iv) se a cooperativa promove confraternizações.

3.2.2 Oportunismo

O oportunismo foi trabalhado em suas duas formas. Na forma forte eram realizadas indagações como: i) a cooperativa retém informações importantes para a tomada de decisão dos produtores; ii) não realiza investimentos prometidos aos produtores; iii) toma decisões que só beneficiam a cooperativa mesmo que afete os cooperados; iv) a cooperativa viola frequentemente o contrato com os produtores sem dar explicação.

Na forma fraca analisou-se: i) a cooperativa não se empenha em cultivar o comportamento cooperativo deixando de fornecer o suporte necessário para os cooperados; ii) a cooperativa, em alguns casos, não se adapta às necessidades e requisitos específicos dos cooperados, dificultando a colaboração eficaz; iii) a cooperativa reluta em assumir a responsabilidade por problemas que surgem no relacionamento cooperativo, responsabilizando os cooperados pelos problemas; iv) a cooperativa reluta em assumir a responsabilidade por problemas que surgem no relacionamento cooperativo, responsabilizando os cooperados pelos problemas.

3.2.3 Custos de Governança

Referente aos custos de governança, estudou-se: i) se os procedimentos administrativos e burocráticos exigidos pela cooperativa aumentam significativamente os custos de

gerenciamento para o produtor; ii) se as reuniões e as formalidades exigidas pela cooperativa para participação nas decisões são excessivamente demoradas e penosas; iii) se os gastos associados à participação nas reuniões e eventos da cooperativa dificultam o comparecimento regular nas atividades; iv) se as oportunidades para participar ativamente nas decisões estratégicas da cooperativa são limitadas devido a barreiras financeiras ou burocráticas.

3.2.4 Desempenho de Relacionamento

Sobre desempenho de relacionamento avaliou-se: i) se ser cooperado ajudou a aumentar o volume de vendas dos produtos; ii) se ser cooperado me ajudou a alcançar uma posição vantajosa para os produtos no mercado; iii) se o suporte para as vendas dos meus produtos fornecidos pela cooperativa é de boa qualidade; iv) se a divulgação dos produtos pela cooperativa facilita a sua comercialização.

3.3 Análise estatística

Foi realizada uma análise descritiva onde os dados obtidos através do questionário resultaram em informações sobre as particularidades das respostas de cada construto e suas variáveis, os resultados viabilizaram o entendimento das variáveis como idade, gênero, tempo de cooperação, principais produtos produzidos e comercializados pelos produtores. Esta análise é bastante adotada para compreender as distribuições de frequência e enriquece a discussão através das impressões iniciais sobre os resultados, simplificando as próximas análises da pesquisa (Hair *et al.*, 2010).

A fiabilidade e a consistência interna dos construtos foram mensuradas através dos coeficientes alfa de Cronbach, que avalia a confiabilidade das escalas e fornece o grau de correlação entre os itens que pertencem a um mesmo fator. O coeficiente ômega de McDonald é utilizado como complemento que fornece robustez aos dados resultantes da análise de fiabilidade também possibilita observar a estrutura latente dos itens (Cronbach, 1951; McDonald, 1999).

Desta forma, o teste de fiabilidade é imprescindível para garantir a segurança das ferramentas adotadas para medir os construtos: Justiça Distributiva (JD), Justiça Processual (JP), Justiça Interacional (JI), Oportunismo de Forma Forte (OPE), Oportunismo de Forma Fraca (OPA), Desempenho de Relacionamento (DR) e Custos de Governança (CG).

Para analisar a estrutura latente dos dados e compreender os fatores que explicam a variância das respostas foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) a qual fornece um panorama inicial dos dados (Fabrigar *et al.*, 1999). A AFE analisou as três dimensões de

justiça organizacional abordadas na pesquisa (JD, JP e JI), o oportunismo na sua forma forte e fraca (OPE e OPA, desempenho de relacionamento (DR) e custos de governança (CG).

Foi utilizada a medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que testa a adequação das amostras para a análise fatorial. Para verificar se a matriz de correlação é válida para a AFE foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett. Foi utilizado o parâmetro de mensuração das cargas fatoriais sugerido por Hair *et al.*, (2010), onde cargas superiores a 0,5 são consideradas significativas (Kaiser, 1974; Bartlett, 1954)

Para confirmar a estrutura previamente definida pela AFE foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) a qual testa a conformidade do modelo proposto. Para avaliar a adequação do modelo foram utilizados os seguintes métodos: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) que avalia o grau de ajuste do modelo em relação à amostra (Camanzi *et al.*, 2018), o Comparative Fit Index (CFI) que é responsável por comparar o modelo ajustado com um modelo de teste, o Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), que apresenta uma média do erro entre as correlações observadas (Hayes; Montoya; Rockwood, 2017). Estas ferramentas são usadas com frequência em estudos que aplicam Modelagem por Equações Estruturais (Hu; Bentler, 1999).

Por fim foi realizada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) a qual testa o modelo teórico proposto mediante técnicas de regressão múltipla e análise fatorial onde estima as relações de dependência fornecendo resultados confiáveis sobre as interações entre os construtos, através dela é possível observar a mediação realizada pelo oportunismo de forma forte e fraca entre os demais construtos JD, JP, JI, DR e CG (Hair *et al.*, 2022; Martínez Cortizas; Lopez-Costas, 2020).

Foram mantidos os itens que apresentaram cargas fatoriais elevadas superiores ao valor de significância ($> 0,5$) proposto por Hair *et al.*, (2022). Quanto à validade dos construtos a confiabilidade foi validada com valores de alfa de Cronbach. Resultados superiores a 0,7 indicam uma boa consistência interna dos dados (Nunnally; Bernstein, 1994) garantindo a validade dos construtos utilizados no modelo A análise estatística foi conduzida utilizando o software R (versão 4.1.0) e o pacote *lavaan* para Modelagem por Equações Estruturais (MEE).

4. RESULTADOS

Os resultados discutidos são provenientes de 136 questionários validados, os quais serão utilizados nas seguintes análises da pesquisa. O estudo foi avaliado e aprovado pelo Comitê de

Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Grande Dourados. Os questionários foram aplicados de forma presencial, sem identificação dos respondentes e da cooperativa.

As análises realizadas são apresentadas nesta seção nesta sequência: (i) análise estatística descritiva, que sumariza os dados e identifica padrões iniciais; (ii) análise de fiabilidade, realizada para verificar a consistência interna das escalas utilizadas; (iii) análise fatorial exploratória (AFE), que verifica a estrutura subjacente dos construtos investigados; (iv) análise fatorial confirmatória (AFC), que testa a adequação do modelo teórico; (v) modelagem de equações estruturais (SEM), que avalia as relações propostas entre os construtos; e (vi) teste das hipóteses formuladas, validando o modelo teórico e respondendo à questão de pesquisa.

4.1 Análise Estatística Descritiva

A análise estatística descritiva fornece as características dos cooperados, como idade, gênero, tempo de cooperação e principais produtos produzidos e comercializados, além das médias e desvio padrão do estudo. Os resultados possibilitam uma visão geral do perfil da amostra que servem de base para as próximas análises. (Díaz-Reza; García-Alcaraz; Martínez-Loya, 2019)

Os dados da Tabela 1 demonstram a distribuição etária, onde 39% dos cooperados têm entre 56 e 65. Já 25.7% dos cooperados têm entre 46 e 55 anos, seguido dos 22,1% que estão na faixa etária de 36 e 45 anos, apenas 2.2% têm entre 18 e 25 anos e 8.1% estão com 66 anos ou mais.

A maior concentração de cooperados na faixa etária de 56 a 65 anos indica uma força de trabalho experiente no trabalho no campo. No caso dos produtores com 66 anos ou mais, pode-se observar uma porcentagem menor, isto pode estar relacionado às dificuldades provenientes da idade para dar continuidade no trabalho, pois boa parte do trabalho realizado nas propriedades depende de esforço físico.

Quanto a participação dos jovens, apenas 2.2% se envolvem nas atividades agropecuárias, este dado apresenta um panorama sensível, pois indica que a força de trabalho jovem não permanece nas propriedades. Por tratar-se de um negócio familiar a baixa participação dos jovens pode influenciar de maneira negativa o futuro das atividades na propriedade.

Estes resultados demonstram a importância de ações e políticas para a manutenção dos jovens no campo, principalmente por se tratar de agricultores familiares. A sucessão é fundamental para dar continuidade as atividades na propriedade.

Tabela 1- Distribuição etária dos cooperados

Idade	Contadores	% do Total	% acumulada
18 a 25 anos	3	2.2%	2.2%
26 a 35 anos	4	2.9%	5.1%
36 a 45 anos	30	22.1%	27.2%
46 a 55 anos	35	25.7%	52.9%
56 a 65 anos	53	39.0%	91.9%
66 anos ou mais	11	8.1%	100.0%

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 2 apresenta a porcentagem de homens e mulheres envolvidos nas atividades agropecuárias dentro das cooperativas onde a maioria correspondente a 54.4% dos cooperados são homens, seguidos de 45.6% de participação das cooperadas, estes dados apresentam um panorama animador referente a participação feminina no setor agropecuário. Vale ressaltar que as mulheres no setor do agronegócio enfrentam desafios significativos relacionados ao comportamento machista do meio, composto majoritariamente por homens.

Tabela 2 - Distribuição de homens e mulheres na cooperativa

Gênero	Contadores	% do Total	% acumulada
Feminino	62	45.6%	45.6%
Masculino	74	54.4%	100.0%

Fonte: Elaboração própria

Conforme a Tabela 3 o principal produto comercializado pelos produtores é o leite correspondendo a 36,8%, seguido das hortaliças com 24,3% e hortifrúti com 15,4%, os outros produtos como milho, soja, feijão e frutas demonstram a diversificação da produção nas propriedades rurais a qual pode influenciar na sustentabilidade financeira das cooperativas.

Também a incentiva o desenvolvimento de sistemas logísticos e de armazenamento que atendam as especificações de cada produto para manter a qualidade e garantir uma boa conservação, vale ressaltar que uma parcela dos produtores entrega produtos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PANE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), os quais exigem níveis de qualidade nos quais os produtores devem se enquadrar.

Tabela 3 - Principais Produtos Comercializados

Produtos Comercializados	Contadores	% do Total	% acumulada
Leite	50	36.8%	36.8%
Hortalças	33	24.3%	61.0%
Hortifruti	21	15.4%	76.5%
Milho	2	1.5%	77.9%
Soja	1	0.7%	78.7%
Feijão	1	0.7%	79.4%
Milho Verde	4	2.9%	82.4%
Frutas	24	17.6%	100.0%

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da Tabela 4 apresentam as médias dos itens referentes a JD, nota-se uma percepção positiva sobre os processos de distribuição de benefícios pois, os resultados de JD1 e JD4 varam entre 7.44 e 8.03, a mediana reforça esta percepção por estar ente 8 e 9.

Quanto ao desvio padrão, os valores estão entre 2.42 e 2.92 indicando uma dispersão nas respostas dos cooperados, mostrando que as percepções dos cooperados não são uniformes. Os valores mínimos (1) e máximos (10) não apresentaram variações reforçando a dispersão nas respostas, demonstrando engajamento por parte dos cooperados nos processos internos da cooperativa, permitindo posicionamentos mais críticos sobre a organização.

Tabela 4 - Estatística Descritiva da Justiça Distributiva

Medida	JD1	JD2	JD3	JD4
Média	8.03	7.96	7.44	7.59
Mediana	9.00	9.00	8.50	8.00
Desvio-padrão	2.42	2.56	2.92	2.63
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	10	10	10	10

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 5 são apresentados os dados sobre a percepção de Justiça Processual (JP), as médias demonstram uma percepção positiva dos processos que ocorrem na cooperativa onde JP1 e JP2 variam entre 7.31 e 8.83. A mediana corrobora com esta afirmação, estando entre 9 e 10.

O desvio padrão está entre 1.87 e 2.98, indicando uma dispersão elevada nas respostas sugerindo baixa uniformidade na percepção de justiça processual, os valores mínimos apresentaram uma pequena variação entre 1 e 2, enquanto os máximos permanecem sem variações com o valor de 10. Os resultados evidenciam que os cooperados têm opiniões diferentes sobre a justiça processual.

Tabela 5 - Estatística Descritiva da Justiça Processual

Medida	JP1	JP2	JP3	JP4
Média	8.83	7.31	8.68	8.46
Mediana	10.0	9.00	10.0	9.00
Desvio-padrão	1.87	2.98	2.04	1.94
Mínimo	1	1	1	2
Máximo	10	10	10	10

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 6 fornece os resultados sobre as percepções dos cooperados da Justiça Interacional (JI), as médias indicam uma percepção positiva sobre a justiça interacional percebida nas cooperativas com valores de (JI4) 8.12 a (JI2) 9.76. Desta forma, a maioria dos cooperados percebe que ambas as cooperativas proporcionam padrões de tratamento e cortesia satisfatórios conforme os resultados de (JP2).

O desvio padrão apresenta maior dispersão nos construtos (JI3) 1.35 e (JI4) 2.57, seguidos de (JI1) 0.672 e (JI2) 0.534, isto indica divergências entre os cooperados sobre a relação com a diretoria da cooperativa e atividades de socialização. Quanto aos valores mínimos de cada pergunta, observa-se uma variação nas respostas sobre justiça interacional na cooperativa, ao contrário do que ocorre com os valores máximos, onde o valor 10 foi predominante.

Tabela 6 - Estatística Descritiva da Justiça Interacional

Medida	JI1	JI2	JI3	JI4
Média	9.69	9.76	9.24	8.12
Mediana	10.0	10.0	10.0	9.00
Desvio-padrão	0.672	0.534	1.35	2.57
Mínimo	6	8	3	1
Máximo	10	10	10	10

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 7 estão os resultados referentes ao oportunismo em sua forma forte (OPE), as percepções dos cooperados indicam resultados médios de OPE4 2.25 a OPE1 4.35. Demonstrando que os cooperados demonstram uma baixa percepção de oportunismo na forma fraca, as medianas de cada construto corroboram esta afirmação, estando entre 1 para OPE4 e 3,5 para OPE1.

Quanto ao desvio padrão, observa-se uma dispersão significativa em OPE1 no valor de 3,05, a menor dispersão ocorre em OPE4 com 2.28, o valor de OPE1 sugere variação nas respostas sobre a transparência no momento de divulgar informações importantes. Os valores mínimos em todos os construtos são iguais a 1 quanto aos máximos, o valor dominante é 10. Isto sugere que as opiniões dos cooperados sobre OPE são consideravelmente divergentes.

Tabela 7 - Estatística Descritiva Oportunismo na Forma Forte

Medida	OPE1	OPE2	OPE3	OPE4
Média	4.35	3.46	3.25	2.25
Mediana	3.50	3.00	2.00	1.00
Desvio-padrão	3.05	2.64	2.65	2.28
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	10	10	10	10

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 8 indica uma baixa percepção do OPA, esta afirmação tem como base os valores médios que vão de 2.9 em (OPA3) a 3.68 em (OPA2). As medianas corroboram estes dados, evidenciando que a concentração das respostas se situa entre 2 e 3, os cooperados percebem que a cooperativa tende a tomar decisões em benefício de seus cooperados.

O desvio padrão dos construtos não apresentou grandes variações entre si, o valor mais elevado foi 3.55 no construto OPA1, onde os cooperados respondem de maneira mais variada sobre o suporte que a cooperativa fornece. O valor mínimo predominante foi 1 e o máximo foi 10, mostrando respostas variadas sobre o oportunismo na forma fraca.

Tabela 8 - Estatística Descritiva Oportunismo na Forma Fraca

Medida	OPA1	OPA2	OPA3	OPA4
Média	3.35	3.68	2.90	3.09
Mediana	2.00	3.00	2.00	2.00
Desvio-padrão	2.77	2.85	2.68	2.63
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	10	10	10	10

Fonte: Elaboração própria

Segundo a Tabela 9, a média das respostas sobre a percepção de CG é baixa, onde a menor percepção ocorre em CG1 no valor de 2.96 e a maior em CG2 e CG3 com 3.18. A mediana das respostas é constante no valor de 2, demonstrando que as atividades gerenciais não impactam de maneira significativa os custos administrativos dos produtores.

O desvio padrão apresentou uma leve variação entre cada item, as respostas com maior dispersão estão no item CG3 no valor de 2.79, sugerindo maior variação das percepções referentes aos custos de translocação e participação dos cooperados nas reuniões, os valores mínimos (0 a 1) e máximos (9 a 10) corroboram com a variação das respostas.

Tabela 9 - Estatística Descritiva Custos de Governança

Medida	CG1	CG2	CG3	CG4
Média	2.96	3.18	3.18	3.24
Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00
Desvio-padrão	2.54	2.51	2.79	2.96
Mínimo	0	1	1	1
Máximo	10	9	10	10

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 10 estão os valores sobre as percepções de DR entre os cooperados e as cooperativas. As médias demonstram uma percepção elevada por parte dos cooperados sobre os benefícios que as cooperativas proporcionam na distribuição, venda e divulgação dos produtos, principalmente em DR3 que apresenta o maior valor (8.66), enquanto a mediana em 9 sustenta esta afirmação.

A variação nas respostas é significativa segundo os valores do desvio padrão (1.98 a 2.20). A maior variação ocorre na divulgação dos produtos, os valores mínimos (1) e máximos (10) corroboram este resultado, mostrando uma heterogeneidade nas respostas dos cooperados.

Tabela 10 - Estatística Descritiva Desempenho de Relacionamento

Medida	DR1	DR2	DR3	DR4
Média	8.57	8.60	8.66	8.24
Mediana	9.00	9.00	9.00	9.00
Desvio-padrão	2.20	1.98	2.03	2.23
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	10	10	10	10

Fonte: Elaboração própria

4.2 Análise de Fiabilidade

A análise de fiabilidade avalia a consistência dos métodos e instrumentos de pesquisa empregados no estudo. Com ela é possível afirmar com segurança os resultados dos itens de cada construto proposto no trabalho, garantindo a confiabilidade dos conceitos e métricas utilizadas, possibilitando uma base sólida para as próximas análises da pesquisa.

O coeficiente alfa de Cronbach é amplamente utilizado para essa avaliação, sendo que valores superiores a 0,6 são aceitáveis, já valores superiores a 0.70 são geralmente aceitos como ideais para uma boa consistência interna, enquanto valores acima de 0.80 são considerados ótimos (Nunnally; Bernstein, 1994).

O coeficiente ômega de McDonald, por sua vez, é uma medida mais robusta de confiabilidade e segue critérios semelhantes, com valores acima de 0,70 indicando adequação e valores superiores a 0,80 refletindo alta confiabilidade. Ambos os coeficientes foram aplicados para garantir a precisão e validade dos construtos analisados.

A Tabela 11 fornece os resultados estatísticos sobre os testes de fiabilidade dos dados de JD, mostrando altos níveis de consistência interna, com o coeficiente alfa de Cronbach de 0.843 e o ômega de McDonald de 0.846. Os valores sugerem que os itens da escala são confiáveis e com bom alinhamento para mensurar o construto, fornecendo um bom padrão de qualidade das informações utilizadas nas próximas análises. A similaridade entre os coeficientes fortalece a consistência e robustez da escala e sua adequação à pesquisa.

Tabela 11 - Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Distributiva

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
JD	0.843	0.846

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 12 estão os resultados sobre os coeficientes de alfa de Cronbach e ômega de McDonald dos quatro itens de JD (JD1, JD2, JD3 e JD4) no caso de eliminação de algum dos itens. Segundo os resultados, a eliminação de qualquer um dos itens reduziria a fiabilidade geral de ambas as escalas alfa de Cronbach ($\alpha = 0.843$) e ômega de McDonald ($\omega = 0.846$).

Os dados de JD4 constam com os menores valores ($\alpha = 0.766$ e $\omega = 0.770$), sendo o item com menor robustez, porém ainda assim está acima do valor aceitável, confirmando sua adequação à escala, sendo apto para medir a Justiça Distributiva.

Tabela 12- Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Distributiva

Item	Se o item for eliminado	
	α de Cronbach	ω de McDonald
JD1	0.811	0.816
JD2	0.829	0.836
JD3	0.793	0.797
JD4	0.766	0.770

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 13 apresenta a fiabilidade dos dados da JP, o alfa de Cronbach ($\alpha= 0.788$) e ômega de Mcdonald ($\omega =0.804$), os quais indicam níveis aceitáveis de consistência interna entre os itens da escala em especial o ômega de McDonald, que apresenta alto nível de confiabilidade. Os resultados comprovam que os itens têm um bom alinhamento para medir o construto de JP graças à proximidade entre os dois coeficientes, reforçando a robustez dos dados.

Tabela 13- Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Processual

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
JP	0.788	0.804

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 14 constam os coeficientes de fiabilidade alfa de Cronbach e ômega de McDonald para todos os itens de JP (JP1, JP2, JP3 e JP4) com a finalidade de testar os efeitos de sua exclusão. Segundo os dados, a remoção de qualquer item resulta numa redução dos coeficientes de fiabilidade, assim demonstrando que todos os itens contribuem para a integridade interna do construto.

Dos quatro construtos JP4 apresentou os menores valores de alfa de Cronbach ($\alpha= 0.723$) e ômega de McDonald ($\omega =0.753$) caso fosse excluído apresentando uma contribuição menor em relação aos outros itens, porém continua dentro do valor aceitável para garantir a confiabilidade e robustez dos dados de JP.

Tabela 14 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Processual

Se o item for eliminado		
Item	α de Cronbach	ω de McDonald
JP1	0.730	0.757
JP2	0.738	0.739
JP3	0.752	0.777
JP4	0.723	0.753

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 15 é apresentada a escala de fiabilidade da JI composta pelo alfa de Cronbach ($\alpha= 0.864$) e ômega de McDonald ($\omega =0.873$), apontando bom alinhamento para medir a Justiça Interacional de maneira confiável, sugerindo consistência no modelo da escala para as próximas análises.

Tabela 15 - Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Interacional

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
JI	0.864	0.873

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 16 contém os coeficientes de fiabilidade alfa de Cronbach e ômega de McDonald para os itens de JI (JI1, JI2, JI3 e JI4), mostrando que os quatro itens influenciam de maneira positiva a integridade do construto. No caso de exclusão de algum, item os coeficientes alfa de Cronbach e ômega de McDonald sofreriam alterações, reforçando que todos os itens contribuem para a integridade interna do construto.

Os menores valores dos índices de fiabilidade foram encontrados no item JI1 onde o alfa de Cronbach foi igual a ($\alpha= 0.785$) e o ômega de McDonald ($\omega =0.805$). Mesmo com valores menores que os demais itens, seu índice de fiabilidade continua sendo aceitável nos padrões exigidos pelo índice alfa de Cronbach e ômega de McDonald. Já o item JI4 consta com os maiores coeficientes ($\alpha= 0.870$) e ($\omega =0.879$) indicando confiabilidade nos dados da escala, mostrando ser oportuna para mensurar aJI.

Tabela 16 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Interacional

Se o item for eliminado		
Item	α de Cronbach	ω de McDonald
JI1	0.870	0.879
JI2	0.785	0.805
JI3	0.825	0.838
JI4	0.819	0.833

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 17 constam os dados sobre fiabilidade do OPE, o coeficiente alfa de Cronbach (0.774) e o coeficiente ômega de McDonald (0.784) apresentam uma consistência aceitável entre os itens possibilitando mensurar o construto e garantindo segurança nas próximas análises.

Tabela 17 - Estatísticas de Fiabilidade do Oportunismo na forma Forte

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
OPE	0.774	0.784

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da tabela 18 demonstram os coeficientes de fiabilidade alfa de Cronbach e ômega de McDonald do OPE, considerando os efeitos de sua exclusão, neste caso OPE1 ($\alpha=0.749$) ($\omega = 0.759$), OPE2 ($\alpha=0.700$) ($\omega =0.747$) e OPE4 ($\alpha=0.769$) ($\omega =0.774$) atingiram valores aceitáveis. O item OPE3 ($\alpha=0.674$) ($\omega = 0.677$) apresentou valores aceitáveis aos recomendados por ambas as escalas alfa de Cronbach e ômega de McDonald.

Tabela 18- Estatísticas de Fiabilidade do Item do Oportunismo na forma Forte

Item	Se o item for eliminado	
	α de Cronbach	ω de McDonald
OPE1	0.749	0.759
OPE2	0.700	0.747
OPE3	0.647	0.677
OPE4	0.769	0.774

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 19 apresenta os dados sobre fiabilidade sobre o OPA que constam com bons resultados nos coeficientes alfa de Cronbach (0.821) e ômega de McDonald (0.821). Sugerindo que os índices dão um bom respaldo no alinhamento dos itens e possibilitam mensurar o construto de maneira confiável, indicando que os dados estão adequados para as próximas análises.

Tabela 19- Estatísticas de Fiabilidade do Oportunismo na forma Fraca

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
OPA	0.821	0.821

Fonte: Elaboração própria

Os dados da tabela 20 apontam que todos os itens contribuem de maneira positiva para a integridade do construto, indicando que a eliminação de qualquer um dos itens pode reduzir os coeficientes de confiabilidade de alfa de Cronbach e ômega de McDonald. Os índices de OPA3 ($\alpha= 0.765$) e ($\omega =0.765$) foram ligeiramente menores que OPA1 no coeficiente alfa de Cronbach ($\alpha= 0.764$) mesmo assim os valores de todos os itens enquadram-se no índice de aceitabilidade de ambos os coeficientes, garantindo a consistência da escala para mensurar o OPA.

Tabela 20 - Estatísticas de Fiabilidade do Oportunismo na forma Fraca

Item	Se o item for eliminado	
	α de Cronbach	ω de McDonald
OPA1	0.764	0.765
OPA2	0.781	0.784
OPA3	0.765	0.765
OPA4	0.786	0.789

Fonte: Elaboração própria

Segundo a Tabela 21 os dados apresentados referente aos coeficientes de confiabilidade alfa de Cronbach (0.813) e ômega de McDonald (0.816) sobre os CG demonstram uma forte consistência entre os itens abordados no construto. Sugerindo que os dados são confiáveis para as próximas análises e que a escala tem um bom desempenho para medir os Custos de Governança.

Tabela 21- Estatísticas de Fiabilidade dos Custos de Governança

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
CG	0.813	0.816

Fonte: Elaboração própria

Os dados da Tabela 22 indicam que a exclusão de qualquer item dos C G teria impacto negativo nos coeficientes alfa de Cronbach e ômega de McDonald, indicando que todos os itens influem de maneira positiva na integridade do construto. Os coeficientes de CG1 ($\alpha= 0.811$) e ($\omega =0.813$) apresentaram os maiores valores ao contrário de CG4 com os coeficientes ($\alpha= 0.740$ e ($\omega =0.743$) tendo os menores valores da tabela, porém ainda com estes valores menores os itens do construto apresentaram uma boa conformidade interna viabilizando a utilização destes dados nas próximas análises da pesquisa.

Tabela 22- Estatísticas de Fiabilidade dos Custos de Governança

Item	Se o item for eliminado	
	α de Cronbach	ω de McDonald
CG1	0.811	0.813
CG2	0.760	0.768
CG3	0.744	0.752
CG4	0.740	0.743

Fonte: Elaboração própria

Os coeficientes de alfa de Cronbach e ômega de McDonald apresentados na tabela 23 tratam sobre a fiabilidade dos dados sobre DR. Os valores indicam uma forte consistência do construto com o alfa de Cronbach no valor de (0.869) e ômega de McDonald (0.878), garantindo uma boa confiabilidade nos dados para demonstrar o Desempenho de Relacionamento nas interações entre cooperativa e cooperados.

Tabela 23- Estatísticas de Fiabilidade do Desempenho de Relacionamento

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
CG	0.869	0.878

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 24 mostra que os itens que medem o DR possuem forte ligação entre si, evidenciando que a exclusão de algum dos itens pode afetar de maneira negativa os coeficientes de alfa de Cronbach e ômega de McDonald.

Dos quatro itens testados, o que apresentou menor valor foi DR2 com seu coeficiente ($\alpha= 0.790$). Por outro lado, o maior valor encontrado foi em DR3 com os coeficientes ($\alpha= 0.903$) e ($\omega =0.906$) apontando uma contribuição significativa em relação aos outros itens mostrando que a escala tem a robustez necessária para mensurar o Desempenho de Relacionamento.

Tabela 24- Estatísticas de Fiabilidade do Desempenho de Relacionamento

Item	Se o item for eliminado	
	α de Cronbach	ω de McDonald
DR1	0.802	0.816
DR2	0.790	0.803
DR3	0.903	0.906
DR4	0.821	0.843

Fonte: Elaboração própria

Os coeficientes resultantes das análises garantem a confiabilidade dos dados coletados, demonstrando coesão entre os itens que pertencem aos construtos do Oportunismo, Justiça Organizacional, Desempenho de Relacionamento e Custos de Governança.

4.2 Análise Fatorial Exploratória

Para esta etapa da pesquisa, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com a finalidade de identificar a estrutura dos fatores latentes dos dados e demonstrar os fatores que influenciam na variância das variáveis.

A Tabela 25 contém os dados da AFE com a finalidade de observar as interações entre as variáveis. Foram encontradas cargas cruzadas nos itens JP2, OPE4, OPA3, OPA4, DR3 e CG1. As análises foram continuadas mesmo com as cargas cruzadas com a finalidade de observar se o modelo melhora ou piora no caso da exclusão dos itens que apresentaram cargas cruzadas.

Os valores da maioria dos fatores abordados na Tabela 25 apresentam pesos fatoriais aceitáveis com exceção dos itens que apresentaram cargas cruzadas (JP2, OPE4, OPA3, OPA4, DR3 e CG1) que constam com pesos fatoriais insatisfatórios. Segundo (Hair et al., 2022) para serem significativos os valores devem ser superiores a 0.4. Os valores de singularidade variam entre 0.124 e 0.605 estando próximo ao valor proposto por Hair et al. (2019), onde singularidade deve ser inferior a 0.6, reforçando a necessidade da exclusão das cargas cruzadas para iniciar uma nova análise.

Tabela 25- Estrutura Fatorial dos Itens e Níveis de Singularidades (sem ajuste)

	Fator							Singularidade
	1	2	3	4	5	6	7	
JD1			0.732					0.351
JD2			0.496					0.459
JD3			0.658					0.409
JD4			0.604					0.293
JP1						0.713		0.457
JP2			0.391			0.550		0.265
JP3						0.613		0.605
JP4						0.718		0.355
J11		0.607						0.511
J12		0.856						0.209
J13		0.752						0.294
J14		0.866						0.286
OPE1					0.578			0.468
OPE2					0.865			0.298
OPE3					0.634			0.296
OPE4	0.366-				0.436			0.438
OPA1							0.591	0.315
OPA2							0.739	0.328
OPA3					0.327		0.545	0.386
OPA4				0.377			0.300	0.409
CG1				0.520				0.524
CG2				0.618				0.467
CG3				0.681				0.407
CG4				0.693				0.276
DR1	0.803							0.202
DR2	0.893							0.124
DR3	0.374		0.413					0.471
DR4	0.843							0.277

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'oblimin'. Fonte: Elaboração própria

A Tabela 26 contém um sumário dos fatores extraídos da AFE o qual conta com o valor próprio, a porcentagem da variância total e a porcentagem acumulada. O valor próprio dos fatores foi de 2.21 a 3.04 sendo o menor valor correspondente ao fator 7 e o maior valor corresponde ao fator 1, o qual corresponde a 10.87% da variância total. Os demais fatores apresentaram uma leve diferença com exceção do fator 7 que teve uma variância total de 7.88%, já a porcentagem da variância acumulada foi igual a 63.3%.

Tabela 26 - Sumário dos Fatores Extraídos

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	3.04	10.87	10.9
2	2.77	9.90	20.8
3	2.66	9.50	30.3
4	2.54	9.06	39.3
5	2.36	8.44	47.8
6	2.24	8.00	55.8
7	2.21	7.88	63.6

Fonte: Elaboração própria

A variância total dos fatores foi igual a 66.3%, que é superior ao valor de 60% sugerido por Costello e Osborne, (2005). Desta forma, os valores apresentados estão em sua maioria em conformidade com as práticas metodológicas realizadas em outros estudos.

Na Tabela 27 estão os dados das médias utilizadas para realizar o ajuste do modelo resultante da AFE, os valores de RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) devem estar abaixo de 0.8 para serem considerados aceitáveis em análises exploratórias. O valor de RMSEA obtido foi de 0.0637, o intervalo de confiança varia de 0.0503 a 0.0778 demonstrando um ajuste ótimo para o modelo, conforme proposto por Browne e Cudeck (1993).

O valor de TLI (Tucker-Lewis Index) deve estar entre 0.6 e 0.9 para demonstrar um ajuste com qualidade, nesse caso, o valor resultante foi de 0.890, sugerindo a parcimônia e robustez do modelo sugerido.

O qui-quadrado ($\chi^2 = 317$) com 203 graus de liberdade (gl) e $p < 0,001$ apresenta um desvio significativo nos dados do modelo. Valores de qui quadrado podem ser significativos dependendo do tamanho da amostra, isto se dá preferencialmente em amostras grandes, sendo necessário o aprimoramento de outras métricas para auxiliar no processo de ajuste com o modelo desejado (Burkert; Fischer; Scheaffer, 2011).

Já o valor de BIC foi de -681, este valor serve para comparar diferentes modelos ajustados ao mesmo conjunto de dados, o que não é o caso desse estudo. Quanto menor o seu valor melhor o desempenho do modelo (Preacher *et al.*, 2013).

Tabela 27- Medidas de Ajustamento do Modelo na AFE

RMSEA	IC 95% RMSEA		TLI	BIC	Teste do Modelo		
	Li	Ls			χ^2	gl	<i>p</i>
0.0637	0.0503	0.0778	0.890	-681	317	203	<.001

Nota: Li = Limite Inferior. Ls = Limite Superior. Fonte: Elaboração própria

A Tabela 28 fornece os resultados do Teste de Esfericidade de Bartlett, onde o qui quadrado foi igual a ($\chi^2 = 1699$) o (gl) grau de liberdade (231) a $p < 0,001$ de significância. O teste de esfericidade de Bartlett avalia se os dados são pertinentes para serem utilizados na análise fatorial (Tobias; Carls, 1969). Neste caso os valores demonstram que existem correlações suficientes para o uso da análise fatorial exploratória.

Tabela 28 - Teste de Esfericidade de Bartlett

χ^2	gl	<i>p</i>
2388	378	<.001

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 29 está a medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), a qual apresenta valor de 0.850. Segundo Tabachnick e Fidell (2013) valores de KMO superiores a 0.8 estão num nível ótimo para a realização de uma análise fatorial exploratória. O KMO associado com os resultados do Teste de Esfericidade de Bartlett demonstram aptidão para a identificação das variáveis latentes.

Tabela 29- Medida de Adequação de Amostragem

Nível	KMO
Global	0.850

Fonte: Elaboração própria

Apesar dos dados apresentarem resultados aceitáveis, foi decidido repetir a análise fatorial exploratória para constatar se ocorreria uma melhora nos dados. Desta forma, foram excluídos os itens JP2, OPE4, OPA3, OPA4, DR3 e CG1 os quais apresentaram cargas cruzadas.

A Tabela 30 apresenta os dados da análise fatorial exploratória após a exclusão dos itens que apresentavam cargas cruzadas (JP2, OPE4, OPA3, OPA4, DR3 e CG1), esta análise procura identificar os fatores subjacentes das variáveis. Os itens são distribuídos em fatores para demonstrar a variância entre os dados.

Os itens sobre Justiça Distributiva (JD1 a JD4) estão concentrados no Fator 3, os pesos fatoriais variam de 0.515 a 0.735 tendo um bom alinhamento com o construto. A Justiça Processual (JP1 a JP4) consta no Fator 6, suas cargas fatoriais estão entre 0.637 e 0.718, demonstrando uma boa consistência do conjunto. A Justiça Interacional (JI1 a JI4) tem suas cargas fatoriais no Fator 1 com pesos elevados variando entre 0.623 e 0.878, confirmando uma associação sólida com o construto.

Já o Oportunismo na Forma Forte (OPE1 a OPE3) apresenta suas cargas fatoriais concentradas no Fator 4, seus pesos fatoriais são de 0.622 a 0.867, sugerindo uma boa adequação ao modelo. Quanto ao Oportunismo na Forma Fraca (OPA1 e OPA2), suas cargas fatoriais estão no Fator 7, conta com pesos fatoriais nos valores de 0.680 e 0.631, apresentando uma adequação aceitável ao modelo.

O Custo de Governança (CG2 a CG4) tem suas cargas fatoriais no Fator 5, os pesos variam de 0.559 a 0.684. Os itens que compõem o Desempenho de relacionamento (DR1 a DR4), apresentam uma forte correlação com o fator, seus pesos fatoriais são elevados, variando de 0.812 a 0.881. Os resultados sobre singularidade dos itens abordados na análise fatorial exploratória variam entre 0.121 e 0.565.

Tabela 30 - Estrutura Fatorial dos Itens e Níveis de Singularidades (com ajuste)

	Fator							Singularidade
	1	2	3	4	5	6	7	
JD1			0.735					0.387
JD2			0.515					0.462
JD3			0.680					0.404
JD4			0.680					0.260
JP1						0.718		0.443
JP3						0.637		0.565
JP4						0.667		0.401
JI1	0.623							0.504
JI2	0.850							0.196
JI3	0.706							0.276
JI4	0.878							0.273
OPE1				0.622				0.439
OPE2				0.867				0.302
OPE3				0.640				0.300
OPA1							0.680	0.202
OPA2							0.631	0.413
CG2					0.559			0.495
CG3					0.684			0.387
CG4					0.683			0.253
DR1		0.868						0.121
DR2		0.881						0.173
DR4		0.812						0.294

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'oblimin' Fonte: Elaboração própria

A Tabela 31 fornece o sumário dos fatores da análise fatorial exploratória, apresentando o valor próprio, porcentagem da variância total e porcentagem acumulada. O valor próprio dos fatores varia entre 1.51 correspondente ao Fator 1 e 2.64 correspondentes ao Fator 7. O Fator 1 com 11.98% dispõe da maior porcentagem de variância total semelhante aos Fatores 2 (11.90%) e 3 (10.26%), os Fatores 4 (8.62%), 5 (8.30%) e 6 (7.75%) apresentaram porcentagens um pouco menores já o Fator 7 apresentou a menor porcentagem no valor de 6.87% a porcentagem da variância acumulada foi de 65.7%.

Tabela 31- Sumário dos Fatores Extraídos

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	2.64	11.98	12.0
2	2.62	11.90	23.9
3	2.26	10.26	34.1
4	1.90	8.62	42.8
5	1.83	8.30	51.1
6	1.70	7.75	58.8
7	1.51	6.87	65.7

Fonte: Elaboração própria

Os valores a maioria dos fatores abordados na Tabela 30 apresentam pesos fatoriais aceitáveis com exceção dos itens que apresentaram cargas cruzadas (JP2, OPE4, OPA3, OPA4, DR3 e CG1) que constam com pesos fatoriais insatisfatórios. Segundo Hair *et al.*, (2022) para serem significativos os valores devem ser superiores a 0,4. Os valores de significância devem ser inferiores a 0,7 sugerindo um bom enquadramento com os dados dos fatores, neste caso a significância dos fatores está entre 0.121 e 0.565.

A Tabela 32 consta com as medidas usadas no ajuste do modelo da análise fatorial exploratória. O RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) foi de 0.0496 inferior a 0,8 sendo adequado para a análises exploratórias (Browne; Cudeck, 1993), o intervalo de confiança está entre 0.0240 e 0.0714 demonstrando um ajuste excelente do modelo proposto.

O TLI (Tucker-Lewis Index) foi igual a 0.944 superior ao 0.9 proposto por Hu, Bentler, (1999), demonstrando boa qualidade para garantir a parcimônia e robustez do modelo sugerido. O qui-quadrado ($\chi^2 = 132$) com 98 graus de liberdade (gl) e $p < 0,013$ apresenta um desvio significativo nos dados analisados. A significância do qui quadrado pode variar dependendo do tamanho da amostra, as variações ocorrem com maior frequência em amostras grandes (Burkert; Fischer; Scheaffer, 2011), sendo necessária atenção nas demais métricas.

O resultado de BIC (Bayesian Information Criterion) apresentado na tabela foi de -350, o qual é um valor consideravelmente baixo, correspondendo às indagações de Schwarz (1978), onde quanto menor o valor de BIC entre os modelos comparados melhor é o ajuste com parcimônia na análise, o que não é o caso desse estudo.

Tabela 32 - Medidas de Ajustamento do Modelo na AFE

RMSEA	IC 95% RMSEA		TLI	BIC	Teste do Modelo		
	Lim. Inferior	Superior			χ^2	gl	p
0.0496	0.0240	0.0714	0.944	-350	132	98	0.013

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 33 apresenta os resultados do Teste de Esfericidade de Bartlett o qual avalia a aptidão dos dados para serem usados em análises fatoriais, o qui quadrado foi igual a ($\chi^2 = 1699$) o (gl) grau de liberdade (231) a $p < 0,001$ de significância sendo adequado para ser usado na análise fatorial, pois indica a existência de correlações. O teste de esfericidade de Bartlett avalia se os dados são adequados para serem utilizados na análise fatorial (Tobias; Carlson, 1969).

Tabela 33- Teste de Esfericidade de Bartlett

χ^2	gl	p
1699	231	<.001

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 34 está a medida de adequação de amostragem KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), o qual deve ser superior a 0,8, portanto a KMO encontrada foi de 0.831, o qual se enquadra no nível ótimo numa análise fatorial exploratória, conforme proposto por Tabachnick e Fidell (2013). Os valores de KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett demonstram aptidão para a identificação das variáveis latentes.

Tabela 34 - Medida de Adequação de Amostragem

Nível	KMO
Global	0.831

Fonte: Elaboração própria

Após a exclusão dos itens que apresentavam cargas cruzadas, foi possível observar alterações importantes sobre a mudança das cargas de alguns itens para outros fatores. Como no caso da Justiça Interacional que foi do Fator 2 para o Fator 1, Oportunismo na Forma Forte que

mudou do Fator 5 para Fator 4, Custo de Governança que foi de Fator 4 para o 5 e por fim Desempenho de Relacionamento que mudou de posição do Fator 1 para o Fator 2.

Depois das mudanças ocorreram alterações nas cargas fatoriais as quais apresentaram em sua maioria melhorias em seus valores. Assim como a singularidade que na primeira análise variava de 0.124 a 0.605 e na segunda análise variou de 0.121 a 0.565, esta redução demonstra melhor alinhamento dos dados. O primeiro resultado sobre variância total dos fatores foi igual a 63.6%, na segunda análise fatorial exploratória realizada o valor melhorou aumentando para 65.7%, sendo superior a 60%, correspondendo ao recomendado por Costello e Osborne (2005).

A primeira análise forneceu os seguintes dados sobre ajuste de modelo: (RMSEA= 0.0637), (TLI= 0.890), quanto ao teste de modelo (BIC= -687) e qui quadrado ($\chi^2 = 1699$ com $gl = 203$ a $p < 0.001$). Na segunda análise ocorreu uma melhoria nos valores onde (RMSEA= 0.0496) sugerindo um ajuste ótimo com o modelo em relação ao primeiro RMSEA (Browne; Cudeck, 1993). O TLI foi superior a 0.9, conforme proposto por Hu e Bentler (1999), garantindo um bom ajuste com a parcimônia.

O valor de (BIC= -350) corresponde ao sugerido por Schwarz (1978), quanto menor o valor de BIC entre os modelos comparados, melhor ajuste com parcimônia na análise, o que não é o caso desse estudo. O qui-quadrado ($\chi^2 = 132$) com 98 graus de liberdade (gl) e $p < 0,013$ ainda indica um desvio significativo entre os dados.

O Teste de Esfericidade de Bartlett em ambas as análises, demonstra diferenças significativas entre os dados observados existindo correlações significativas para justificar a realização da análise fatorial, o KMO fortalece esta afirmação, pois nas duas análises o valor foi elevado, sendo na primeira (KMO=0.850) e na segunda análise (KMO=0.831), ligeiramente inferior ao da primeira, mas mantendo-se no nível ótimo para a análise fatorial exploratória, segundo Tabachnick e Fidell (2013). A junção destes dados garante sua adequação na identificação das variáveis latentes.

4.3 Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória é uma ferramenta estatística que auxilia na validação de modelos utilizados para análise de dados confirmando o modelo proposto pela AFE realizada anteriormente. Essa abordagem permite avaliar a adequação dos indicadores aos seus respectivos construtos, considerando aspectos como confiabilidade interna, validade convergente e discriminante (Hair *et al.*, 2022).

Nesta seção, são apresentados os resultados da AFC, destacando os pesos fatoriais, erros-padrão, níveis de significância e estimativas padronizadas. Esses indicadores são fundamentais para validar o modelo teórico proposto e assegurar que os construtos analisados sejam representados de maneira robusta e consistente. Além disso, foram seguidas recomendações metodológicas recentes para garantir rigor científico na interpretação dos resultados (Kline, 2023).

A Tabela 35 trata sobre os pesos fatoriais estimados, erros-padrão, valores Z, níveis de significância (p) e estimativas padronizadas para os indicadores associados aos construtos Justiça Distributiva (JD), Justiça Processual (JP), Justiça Interacional (JI), Oportunismo na forma Forte (OPE), Oportunismo na forma Fraca (OPA), Custos de Governança (CG) e Desempenho de Relacionamento (DR). Os pesos fatoriais dos indicadores têm significância de $p < 0,001$, sendo adequados para representar os construtos propostos.

As estimativas padronizadas da JD variaram de 0.668 a 0.875 com o maior valor correspondendo a JD4; no caso da JP os valores ficaram entre 0.688 e 0.743, já a JI apresentou os maiores resultados das estimativas padronizadas entre os itens que tratam sobre justiça, os valores variam entre 0.790 a 0.905.

Os dados sobre oportunismo apresentam estimativas padronizadas de 0.694 a 0.840 no OPE, no caso do OPA as estimativas foram de 0.719 em OPA2 e 0.905 em OPA1, quanto ao CG a variação foi de 0.708 a 0.860 com o maior valor situado em CG4.

As estimativas padronizadas do DR constam nos valores de 0.799 a 0.926, sendo os maiores em comparação com os demais construtos analisados, os valores das estimativas de todos os construtos indicam uma boa qualidade para mensurar a qualidade das relações o erro padrão e os valores de Z encontram-se dentro das recomendações da literatura assim os resultados da Tabela 35 são adequados para medir os construtos e garantir a conformação interna do modelo (Hair *et al.*, 2022; Kline, 2023; Fornell, Larcker, 1981).

Tabela 35 - Pesos Fatoriais Estimados e Significância dos Indicadores

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p	Estimativas Padronizadas
JD	JD1	1.726	0.1890	9.13	<.001	0.714
	JD2	1.702	0.2063	8.25	<.001	0.668
	JD3	2.254	0.2200	10.25	<.001	0.776
	JD4	2.290	0.1888	12.13	<.001	0.875
JP	JP1	1.196	0.1741	6.87	<.001	0.743
	JP3	1.354	0.1846	7.34	<.001	0.668
	JP4	1.479	0.1785	8.29	<.001	0.764
JI	JI1	0.431	0.0538	8.01	<.001	0.644
	JI2	0.606	0.0464	13.08	<.001	0.905
	JI3	0.598	0.0523	11.44	<.001	0.828
	JI4	0.420	0.0395	10.62	<.001	0.790
OPE	OPE1	2.274	0.2475	9.19	<.001	0.756
	OPE2	1.803	0.2128	8.47	<.001	0.694
	OPE3	2.221	0.2106	10.55	<.001	0.840
OPA	OPA1	2.408	0.2074	11.61	<.001	0.905
	OPA2	1.980	0.2229	8.88	<.001	0.719
CG	CG2	1.768	0.2005	8.82	<.001	0.708
	CG3	2.038	0.2196	9.28	<.001	0.733
	CG4	2.537	0.2208	11.49	<.001	0.860
DR	DR1	2.026	0.1491	13.58	<.001	0.926
	DR2	1.753	0.1373	12.77	<.001	0.889
	DR4	1.774	0.1627	10.90	<.001	0.799

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 36 estão os valores de AVE (Average Variance Extracted) e CR (Composite Reliability) para os construtos JD, JP, JI, OPE, OPA, CG e DR.

O maior valor encontrado em AVE corresponde a DR (0.762) os menores valores correspondem a JP (0.527), JD (0.531), OPE (0.586) e CG (0.593), mesmo sendo baixos explicam 50% da variância de seus respectivos indicadores (Fornell; Larcker, 1981). Os valores de CR oscilam entre 0.769 JP e 0.905 para DR representando o maior índice entre os construtos,

de maneira geral os valores apresentados sugerem uma boa consistência interna dos indicadores que medem os construtos.

Tabela 36- Valores de AVE e CR dos Construtos do Modelo

Itens	AVE	CR
JD	0.531	0.870
JP	0.527	0.769
JI	0.636	0.873
OPE	0.586	0.809
OPA	0.668	0.799
CG	0.593	0.812
DR	0.762	0.905

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 37 contém os dados do Teste ao Ajustamento Exato do Modelo Estrutural, responsável por avaliar o grau de correspondência existente entre o modelo estrutural proposto e os dados analisados.

O teste chegou aos seguintes valores $\chi^2 = 326$, $gl = 188$ e $p < 0,001$ que indicam um bom ajuste ao modelo estrutural, além de indicar uma diferença estatística significativa entre os dados observados. A interpretação do teste deve ocorrer de maneira concomitante com os graus de liberdade e o valor χ^2/gl , idealmente deveria ser inferior a 3 para indicar um ajustamento aceitável. No entanto, o valor $\chi^2/gl = 1.73$ indica um ajuste adequado, sendo inferior ao valor de 3 recomendado pela literatura. (Kline, 2023)

Tabela 37- Teste ao Ajustamento Exato do Modelo Estrutural

χ^2	gl	<i>p</i>
326	188	<.001

Fonte: Elaboração própria

O teste em questão é sensível a variações no tamanho da amostra podendo levar a rejeição de modelos adequados. Hair *et al.* (2022) recomendam a complementação da análise com índices de ajuste adicionais como CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) e SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), que aumentam a integridade e o desempenho do modelo.

Assim, a Tabela 38 fornece os valores dos modelos sugeridos pela literatura com a finalidade de complementar os índices de qualidade do modelo proposto. Segundo Hair *et al.*, (2022), valores de Comparative Fit Index (CFI) e Tucker-Lewis Index (TLI) entre 0.6 a 0.9 apresentam um bom ajuste do modelo em relação aos dados analisados, neste caso (CFI=0.913) e (TLI=0.894) proporcionam um bom ajuste comparado ao que é sugerido na literatura. O Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) no valor de 0.0616 é inferior a 0.8, sendo apto para o modelo (Kline, 2023).

O valor de Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) de 0.0734 é considerado adequado por estar na faixa de (0.05 a 0.08), seu intervalo de confiança de 95% varia de 0.0599 a 0.0866 sendo aceitável para o modelo. Vale ressaltar que a interpretação do RMSEA deve levar em consideração o tamanho da amostra (Byrne, 2016).

Os valores de Bayesian Information (BIC) e Akaike Information Criterion (AIC) são utilizados na comparação de modelos alternativos, valores menores indicam melhor ajuste relativo no caso da análise os valores correspondem a (AIC=11080) e (BIC = 11333) sugerindo um ajuste adequado, o que não é o caso desse estudo (Schreiber *et al.*, 2006)

Tabela 38- Indicadores de Qualidade do Ajustamento do Modelo Estrutural

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	IC 95% RMSEA		AIC	BIC
				Li	Ls		
0.913	0.894	0.0616	0.0734	0.0599	0.0866	11080	11333

Nota: Li = Limite Inferior. Ls = Limite Superior.

Fonte: Elaboração própria

4.4 Modelagem por Equações Estruturais

A Modelagem por Equações Estruturais (MEE) foi realizada com o objetivo de testar as hipóteses propostas na pesquisa, considerando as relações entre justiça distributiva, justiça processual, justiça interacional, oportunismo na forma forte, oportunismo na forma fraca, custo de governança e desempenho de relacionamento. Também foram incluídas variáveis de controle como idade, tempo de atuação na cooperativa, principal produto comercializado pelo cooperado, idade e gênero.

O objetivo da análise é testar a conformidade dos caminhos propostos e examinar a adequação geral do modelo aos dados, proporcionando uma melhor compreensão das interações entre os construtos estudados.

Os dados do modelo proposto (User Model) e o modelo de referência (Baseline Model) são apresentados na Tabela 39, sendo avaliados pelo teste do qui-quadrado (χ^2), com graus de liberdade (df) e p-valores que indicam significância estatística.

O $\chi^2 = 368$ com $df = 195$ a $p < 0,001$ de significância corresponde ao modelo proposto (User model), o qual não garante sozinho um ajuste aceitável com os dados, o resultado de χ^2 deve ser complementado com o Comparative Fit Index (CFI) e o Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), pois tende a ser influenciado pelo tamanho da amostra, resultando na rejeição de modelos bem ajustados.

Já o modelo de referência proposto (Baseline Model) resulta em $\chi^2 = 1822$, com $df = 231$ e $p < 0,001$ de significância. O modelo fornece a independência entre variáveis, o que indica um ajuste significativamente pior aos dados. A diferença evidente de χ^2 sobre os dois modelos sugere que o User Model fornece um ajuste melhor para descrever as relações teóricas. Desta forma, o Baseline Model serve como referência de um mal ajuste possibilitando a comparação do modelo teórico. (Bentler; Bonett, 1980)

Para melhorar a qualidade da análise do ajuste do modelo, são utilizados o RMSEA e o CFI, este último auxilia na avaliação do ajuste relativo ao Baseline Model sendo indicado para permitir a adequação do modelo teórico proposto (Hu, Bentler, 1999).

Tabela 39- Comparação de Modelos com base no Qui-Quadrado

Modelo	X²	df	p
User Model	368	195	<.001
Baseline Model	1822	231	<.001

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 40 são apresentados os dados sobre a análise dos índices de ajuste do modelo, onde o (SRMR) foi igual a 0.078, já o (RMSEA) é de 0.081 sugerindo um ajuste aceitável do SRMR e RMSEA estando dentro da faixa aceitável de 0.05 a 0.08 (Browne; Cudeck, 1993; Jöreskog; Sörbom, 1993; Hu; Bentler, 1999).

Tabela 40 - Análise dos Índices de Ajuste do Modelo

SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
		Li	Ls	
0.078	0.081	0.068	0.093	<.001

Nota: Li = Limite Inferior. Ls = Limite Superior.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 41 apresenta a análise do ajuste de User Model referente ao Baseline Model tendo como referência vários índices que comparam a qualidade dos modelos. O valor de 0.891 corresponde ao Comparative Fit Index (CFI), o qual é próximo ao valor ótimo de 0,9, no caso do Tucker-Lewis Index (TLI), o resultado foi de 0.871, também próximo do valor ótimo sugerido por Hu, Bentler (1999). Os índices de Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI) e o Relative Noncentrality Index (RNI) resultam em valores de 0.871 e 0.891.

O valor de Bollen's Incremental Fit Index (IFI) com valor de 0.893 aproxima-se do valor ideal de 0.9. O Parsimony Normed Fit Index (PNFI) apresentou um valor de 0.673 sendo aceitável para avaliar a eficiência do modelo e descrever os dados.

De forma geral, as análises dos índices demonstram valores próximos aos aceitáveis como no caso de CFI, TLI, NNFI, RNI e IFI. Já o PNFI está dentro da faixa considerada adequada para garantir parcimônia no modelo.

Os resultados mostram que o User Model é satisfatório, pois o ajuste apresentado está em conformidade com o modelo de referência. Segundo Kline (2023), a avaliação conjunta dos resultados dos índices como CFI, TLI, IFI e PNFI proporciona qualidade e abrangência ao modelo.

Tabela 41 - Avaliação do Ajuste: User Model versus Baseline Model

Índices de Ajuste	Índices
Comparative Fit Index (CFI)	0.891
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.871
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.871
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.891
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.798
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.760
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.893
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.673

Fonte: Elaboração própria

4.5 Validação das Hipóteses

Esta seção expõe os achados obtidos a partir das análises das hipóteses formuladas no modelo teórico, com o propósito de examinar as interações entre os construtos investigados. A avaliação foi conduzida por meio de metodologias estatísticas consideradas apropriadas para testar de forma empírica as relações propostas e aferir a adequação do modelo aos dados coletados.

A discussão das hipóteses foi conduzida com base nos dados apresentados nas tabelas ao longo da seção, permitindo verificar sua aceitação ou rejeição e fornecendo os elementos fundamentais para a análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

A Tabela 42 apresenta os dados referentes à análise de caminhos diretos entre variáveis latentes do modelo teórico. As estimativas não padronizadas demonstram a intensidade das relações entre as variáveis preditoras e dependentes, os coeficientes padronizados (β) possibilitam a comparação dos efeitos (positivos e negativos) presentes entre as variáveis. A maioria das hipóteses foram validadas com valores de significância estatística (p) menores que 0,05.

Com base nos resultados apresentados na Tabela 42, é possível verificar a validade das hipóteses propostas no modelo teórico por meio da análise dos caminhos diretos entre as variáveis latentes. Em relação às hipóteses H1.a e H1.b, os dados indicam que a JD apresenta associações negativas e estatisticamente significativas tanto com o OPE ($\beta = -0.426$; $p < 0.001$) quanto com o OPA ($\beta = -0.515$; $p < 0.001$), confirmando ambas as hipóteses. Esses achados

corroboram a literatura, que sugere que percepções de equidade na distribuição de recursos tendem a inibir comportamentos oportunistas, sejam eles mais explícitos (forma forte) ou sutis (forma fraca).

No que se refere às hipóteses H2.a e H2.b, que tratam da influência da JP sobre os dois tipos de oportunismo, os coeficientes estimados apresentaram os sinais esperados (negativos), mas não foram estatisticamente significativos (H2.a: $\beta = -0.139$; $p = 0.249$; H2.b: $\beta = -0.157$; $p = 0.157$). Portanto, essas hipóteses foram rejeitadas. Isso indica que, neste contexto, a percepção de procedimentos justos por si só pode não ser suficiente para reduzir comportamentos oportunistas, apontando para a necessidade de considerar dimensões mais relacionais da justiça.

Em contrapartida, a JI demonstrou efeito negativo e significativo tanto sobre o OPE (H3.a: $\beta = -0.199$; $p = 0.037$) quanto sobre o OPA (H3.b: $\beta = -0.218$; $p = 0.013$), levando à aceitação das hipóteses H3.a e H3.b. Esses resultados estão em consonância com estudos que destacam o papel das interações respeitadas e do tratamento digno como fatores de inibição de práticas oportunistas nas relações organizacionais.

No tocante aos efeitos do OPE e OPA sobre o DR e o CG, observou-se que o OPE possui um efeito negativo e significativo sobre o DR (H4.a: $\beta = -0.404$; $p < 0.001$), validando a hipótese de que práticas oportunistas comprometem a qualidade das relações entre a cooperativa e seus cooperados. No entanto, o efeito desse mesmo tipo de oportunismo sobre o CG (H4.b: $\beta = 0.124$; $p = 0.205$) não foi estatisticamente significativo, implicando na rejeição da H4.b, embora o sinal do coeficiente esteja de acordo com o esperado pela teoria.

Finalmente, no que se refere ao OPA, seus efeitos sobre o DR (H5.a: $\beta = -0.185$; $p = 0.068$) e sobre o CG (H5.b: $\beta = 0.650$; $p < 0.001$) apresentaram comportamentos distintos. A H5.a não foi confirmada estatisticamente, embora o sinal negativo do coeficiente aponte para uma tendência de que mesmo o oportunismo sutil possa prejudicar a qualidade das relações. Por outro lado, a hipótese H5.b foi plenamente confirmada, com efeito positivo e altamente significativo, evidenciando que o oportunismo mais velado tem impacto direto no aumento dos custos incorridos para monitoramento, controle e resolução de conflitos.

Esses achados, portanto, reforçam a importância de práticas justas — sobretudo distributivas e relacionais — como mecanismos de mitigação do oportunismo, além de evidenciar os distintos efeitos das formas de oportunismo sobre o desempenho relacional organizacionais avaliado. A não confirmação de algumas hipóteses, por sua vez, sugere caminhos para investigações futuras quanto à complexidade das relações entre justiça, oportunismo e desempenho relacional no contexto das cooperativas agropecuárias.

Tabela 42- Análise dos Caminhos Diretos entre Variáveis Latentes

Dep	Pred	Estimate	SE	Li	Ls	β	z	p
DR	OPE	-0.3676	0.0970	-0.5578	-0.1775	-0.404	-3.79	<.001
DR	OPA	-0.1607	0.0882	-0.3335	0.0121	-0.185	-1.82	0.068
CG	OPE	0.0960	0.0757	-0.0524	0.2444	0.124	1.27	0.205
CG	OPA	0.4793	0.0910	0.3010	0.6577	0.650	5.27	<.001
OPE	JD	-0.5513	0.1550	-0.8551	-0.2476	-0.426	-3.56	<.001
OPE	JP	-0.2568	0.2227	-0.6933	0.1796	-0.139	-1.15	0.249
OPE	JI	-1.0215	0.4898	-1.9816	-0.0615	-0.199	-2.09	0.037
OPA	JD	-0.6975	0.1500	-0.9915	-0.4035	-0.515	-4.65	<.001
OPA	JP	-0.3041	0.2146	-0.7248	0.1166	-0.157	-1.42	0.157
OPA	JI	-1.1757	0.4710	-2.0989	-0.2524	-0.218	-2.50	0.013

Nota: Dep = Variável dependente. Pred = Variável Preditora. Estim = Estimativa. SE = Erro-padrão. Li = Limite Inferior. Ls = Limite Superior. β = Coeficiente padronizado. z = Estatística z. p = Nível de significância. Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 43 estão os resultados de mediação de OPA e OPE entre JD, JP, JI, CG e DR, contendo os coeficientes dos efeitos indiretos, enquanto SE indica os erros-padrão, β reflete os coeficientes padronizados, e p demonstra a significância estatística.

Os resultados da modelagem estrutural revelaram três mediações estatisticamente significativas, as quais merecem destaque à luz da teoria:

JD \Rightarrow OPE \Rightarrow DR (IE1)

A JD exerce um efeito indireto positivo sobre o DR por meio da redução do OPE. Quando os cooperados percebem que os recursos e resultados da cooperativa são distribuídos de maneira justa, tendem a adotar comportamentos mais colaborativos e menos oportunistas. Isso, por sua vez, melhora a qualidade do relacionamento com a organização, favorecendo vínculos mais duradouros e de confiança mútua.

JD \Rightarrow OPA \Rightarrow CG (IE4)

A JD também afeta indiretamente o CG, ao reduzir o OPA. A percepção de justiça na distribuição dos resultados contribui para minimizar atitudes oportunistas sutis (como atrasos, omissões ou descumprimentos parciais de regras). Isso leva à redução da necessidade de monitoramento, controle e sanções, resultando em CG mais baixos para os cooperados.

JI \Rightarrow OPA \Rightarrow CG (IE12)

A JI apresenta um efeito indireto significativo sobre o CG via OPA. Quando os cooperados se sentem tratados com respeito, cortesia e dignidade por parte dos dirigentes e funcionários da cooperativa, estão menos propensos a agir oportunisticamente de forma velada. Essa redução no comportamento oportunista informal implica em menor gasto com mecanismos de controle, o que também diminui o CG dos cooperados.

Essas mediações confirmam a importância da justiça organizacional como mecanismo indireto de controle, contribuindo não apenas para melhores relações entre cooperado e cooperativa, mas também para a eficiência econômica da governança.

Tabela 43– Oportunismo na Forma Forte e Fraca como Mediador entre Justiça Organizacional, Desempenho de Relacionamento e Custos de Governança

ID	Descrição	Parâmetro	Estimativa	SE	β	z	p
IE1	JD \Rightarrow OPE \Rightarrow DR	p27*p23	0.203	0.074	0.172	2.722	0.006
IE2	JD \Rightarrow OPE \Rightarrow CG	p27*p25	-0.053	0.044	-0.053	-1.209	0.227
IE3	JD \Rightarrow OPA \Rightarrow DR	p30*p24	0.112	0.065	0.095	1.715	0.086
IE4	JD \Rightarrow OPA \Rightarrow CG	p30*p26	-0.334	0.092	-0.334	-3.633	<.001
IE5	JP \Rightarrow OPE \Rightarrow DR	p28*p23	0.094	0.085	0.056	1.113	0.266
IE6	JP \Rightarrow OPE \Rightarrow CG	p28*p25	-0.025	0.029	-0.017	-0.858	0.391
IE7	JP \Rightarrow OPA \Rightarrow DR	p31*p24	0.049	0.043	0.029	1.123	0.261
IE8	JP \Rightarrow OPA \Rightarrow CG	p31*p26	-0.146	0.106	-0.102	-1.376	0.169
IE9	JI \Rightarrow OPE \Rightarrow DR	p29*p23	0.376	0.201	0.080	1.871	0.061
IE10	JI \Rightarrow OPE \Rightarrow CG	p29*p25	-0.098	0.090	-0.025	-1.092	0.275
IE11	JI \Rightarrow OPA \Rightarrow DR	p32*p24	0.189	0.127	0.040	1.482	0.138
IE12	JI \Rightarrow OPA \Rightarrow CG	p32*p26	-0.564	0.246	-0.142	-2.294	0.022

Nota: ID = Identificação. SE = Erro-padrão. β = Coeficiente padronizado. z = Estatística z. p = Nível de significância. Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 44 estão as repercussões das variáveis de controle (idade, gênero, principal produto comercializado e tempo de cooperativa em relação aos construtos DR e CG. Os valores estimados demonstram os efeitos sobre as ligações entre as variáveis de controle DR e CG, já o valor de β representa os coeficientes padronizados.

Com base nos dados apresentados na Tabela 44, que examina os efeitos das variáveis de controle sobre os desfechos do modelo — DR e CG — observa-se que, em geral, os efeitos dessas variáveis foram estatisticamente não significativos, com exceção do tempo de participação na cooperativa sobre o CG.

Para o desfecho DR, nenhuma das variáveis de controle apresentou significância estatística. A idade ($\beta = -0.111$; $p = 0.202$), o gênero ($\beta = 0.030$; $p = 0.726$), o principal produto

comercializado ($\beta = 0.039$; $p = 0.649$) e o tempo de cooperativa ($\beta = -0.047$; $p = 0.585$) não demonstraram efeitos significativos sobre a percepção dos cooperados quanto à qualidade do relacionamento com a cooperativa. Embora os sinais dos coeficientes apontem para tendências (por exemplo, uma relação negativa entre idade e desempenho relacional), esses efeitos não são estatisticamente robustos o suficiente para sustentar interpretações firmes.

No que se refere ao CG, os resultados foram similares em sua maioria. Nem a idade ($\beta = -0.009$; $p = 0.911$), o gênero ($\beta = -0.022$; $p = 0.790$), nem o principal produto comercializado ($\beta = -0.086$; $p = 0.309$) apresentaram associação estatisticamente significativa com o CG. No entanto, o tempo de participação na cooperativa se destacou como a única variável de controle com efeito significativo ($\beta = -0.191$; $p = 0.026$), indicando que quanto maior o tempo de vinculação do cooperado à cooperativa, menores tendem a ser os custos de governança percebidos pelos cooperados. Este achado é teoricamente consistente com a literatura que argumenta que a estabilidade relacional favorece o desenvolvimento de confiança e a redução da necessidade de mecanismos formais de monitoramento, o que, por sua vez, impacta positivamente os custos de coordenação e controle.

Portanto, os resultados sugerem que as variáveis sociodemográficas e operacionais utilizadas como controle, de modo geral, não exerceram influência significativa sobre os desfechos principais do modelo. A exceção foi o tempo de permanência na cooperativa, cujo efeito negativo e significativo sobre o CG merece atenção em análises futuras e formulação de políticas de retenção e fidelização de cooperados.

Tabela 44 - Análise das Variáveis de Controle

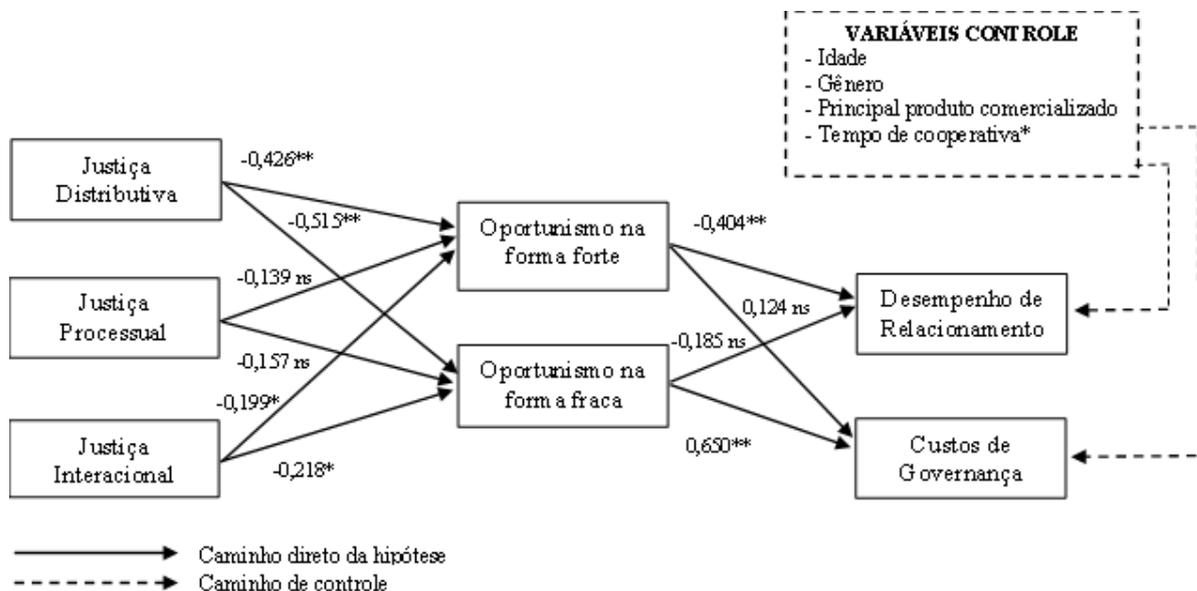
ID	Pred	Estimate	SE	β	z	p
DR	Idade	-0.197	0.154	-0.111	-1.277	0.202
DR	Gênero	0.117	0.336	0.030	0.351	0.726
DR	Prod. Com.	0.029	0.064	0.039	0.455	0.649
DR	Temp. Coop.	-0.107	0.195	-0.047	-0.546	0.585
CG	Idade	-0.020	0.183	-0.009	-0.111	0.911
CG	Gênero	-0.105	0.397	-0.022	-0.266	0.790
CG	Prod. Com.	-0.077	0.076	-0.086	-1.018	0.309
CG	Temp. Coop.	-0.516	0.231	-0.191	-2.231	0.026

Nota: Dep = Variável dependente. Pred = Variável Preditora. Estim = Estimativa.
 SE = Erro-padrão. β = Coeficiente padronizado. z = Estatística z. p = Nível de significância.
 Fonte: Elaboração própria.

A Figura 2 apresenta o modelo estrutural referente à interação da justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) sobre a mediação do oportunismo na forma forte e fraca no desempenho relacional e custo de governança dos cooperados.

As setas indicam os caminhos hipotetizados, com seus respectivos coeficientes padronizados, evidenciando a magnitude e a direção dos efeitos entre as variáveis. Além disso, foram incluídas variáveis de controle, como idade, área da propriedade, nível de escolaridade e tempo de cooperação, cujos efeitos não foram significativos (ns) para a variável dependente.

Figura 2 - Resultados do Modelo Estrutural das Relações Diretas Hipotetizadas



Nota: * = $p < 0,05$, ** = $p < 0,01$. ns= não significativo. Fonte: Elaboração própria.

5. DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa demonstram os efeitos negativos da justiça distributiva sobre o oportunismo na forma forte e fraca, quando os cooperados observam a distribuição justa dos ganhos e benefícios provenientes da cooperativa ocorre o fortalecimento das relações então a propensão para práticas oportunistas tende a diminuir (Sarfraz *et al.*, 2021; Oyedijo *et al.*, 2023; Zhang; Xi, 2023).

Outro fator importante a ser observado é a intensidade dos efeitos da justiça distributiva sobre as duas formas de oportunismo, os resultados sugerem que a justiça distributiva teve um efeito maior na contenção do oportunismo de forma fraca, evidenciando que é fundamental identificar a natureza das transações, investimentos, frequência e equidade no volume das trocas

de cada membro, seguindo regulamentações contratuais que contribuem para a manutenção do relacionamento (Cavalheiro; Kremer; Gimenes, 2024).

Os autores sugerem que a baixa percepção de justiça diminui a confiança e deteriora o relacionamento, neste caso a presença da justiça distributiva funciona como um catalisador ambiental que aumenta a identificação do indivíduo com a organização, pois a percepção de equidade na distribuição dos ganhos e benefícios favorece o efeito de assumir uma postura mais responsável perante os compromissos com a cooperativa contribuindo para uma boa relação de negócios (Singh *et al.*, 2023; Liu *et al.*, 2021; Sun, Zheng; Lan, 2022).

No entanto, o trabalho de Jia *et al.*, (2021) fornece dados contrastantes aos encontrados nesta pesquisa, onde a justiça distributiva tende a favorecer o comportamento oportunista isto pode ser explicado pelo modelo comercial adotado especialmente em ciclos rápidos de comercialização que favorecem ganhos a curto prazo aumentando a propensão ao oportunismo.

Os dados da pesquisa demonstram que o desempenho relacional sofre redução na presença de práticas oportunistas em especial no caso do oportunismo de forma fraca, onde este efeito pode ser explicado pela quebra de regras informais oriundas do oportunismo na forma fraca as quais não ocorrem de maneira explícita (Costa *et al.*, 2022). Estes comportamentos geram um efeito de desconfiança entre as duas partes na negociação por conta da dificuldade de identificar o oportunismo na forma fraca, ou seja, seus danos são de difícil remediação e tendem a perdurar no relacionamento (Seggie *et al.*, 2013).

Uma forma de prevenir os efeitos nocivos do oportunismo na forma fraca é através do investimento na justiça interacional a qual reforça os laços colaborativos após a quebra de um contrato psicológico na relação comprador-fornecedor (Aslam *et al.*, 2022), os incentivos em incorporar práticas de justiça ajudam a gerenciar questões relacionadas ao uso oportunista nas relações de troca (Oyedijo *et al.*, 2023).

No caso da justiça interacional foi observado um efeito negativo nas duas formas de oportunismo (forma forte e forma fraca) mostrando que sua qualidade de desenvolver relações interpessoais positivas baseadas no respeito e cortesia reforçam os laços de confiança e colaboração, possibilitando a transferência de informações com menor resistência por parte dos cooperados, a boa comunicação propicia a postura responsável dos cooperados (Raineri, 2023; Versteegt *et al.*, 2022; Song; Hou; Tang, 2021).

A diminuição de práticas oportunistas pela justiça internacional apresentou maior intensidade no oportunismo de forma fraca, isto pode ser explicado pela transparência no momento da divulgação das informações (Lee; Ha (2020), quando o contrato entre os

cooperados e as cooperativas é definido, o tratamento justo ajuda a estabelecer relações confiáveis (Song; Hou; Tang, 2021).

A presença da justiça é um fator crítico principalmente no setor agrícola o qual é dependente das variações climáticas que podem afetar na entrega dos produtos acordados previamente, nestes casos de flexibilização a confiança assume um papel fundamental para dar continuidade a relação (Tanure *et al.*, 2024).

Os achados da pesquisa demonstram que tanto a justiça distributiva como a justiça internacional têm efeitos na diminuição dos efeitos do oportunismo nos custos de governança dentro da cooperativa. A justiça distributiva é responsável por conter comportamentos oportunistas explícitos, tem relação direta com a distribuição dos lucros e benefícios resultantes das disposições contratuais na relação de negócios com a cooperativa (Tortia; Sacchetti, 2021) sendo facilmente detectados nas apresentações de resultados que devem ser feitas pela cooperativa anualmente, o que resulta em boas práticas corporativas para o bom andamento do empreendimento. (Crisóstomo; Girão, 2019; Zhao; Gu; Wang, 2022)

Já a justiça interacional conteve o efeito do comportamento implícito relacionado ao oportunismo que afetam os custos de governança, a presença desta forma de justiça fortalece sugere que os cooperados são tratados de maneira justa e digna por parte da cooperativa assim o relacionamento entre cooperado e cooperativa resulta em vínculos de confiança que diminuem a tendência oportunista de ambas as partes. (Grashuis *et al.*, 2024; Zhang; Xi, 2023; Li; Sekiguchi; Qi, 2020; Song; Hou; Tang, 2021).

Os dados provenientes da pesquisa fornecem uma perspectiva dos efeitos do oportunismo e da justiça organizacional no relacionamento e nos custos de governança das cooperativas do assentamento Itamarati. No entanto a justiça processual não apresentou resultados significativos, porém seus efeitos negativos sobre comportamentos oportunistas são notáveis nas negociações sobre flexibilidade contratual (Zhang; Xi, 2023) na promoção da confiança e comprometimento resultando na melhora do desempenho organizacional (Ha; Lee, 2022), também apresentando resultados promissores quanto às percepções de justiça sobre as novas tecnologias como a inteligência artificial (Jiang *et al.*, 2023).

A falta de significância da justiça processual pode ser explicada por uma questão geográfica e cultural, pois em seu estudo Valcke *et al.*, (2023) comenta sobre o impacto do contexto cultural nas percepções sobre justiça processual dos indivíduos, mostrando como grupos minoritários e majoritários respondem de forma diferente tendo como base suas crenças morais e noções da sua realidade.

6. CONCLUSÃO

A pesquisa possibilita a compreensão das relações entre cooperados e cooperativas do assentamento Itamarati, desenvolvendo temas como oportunismo, justiça organizacional, desempenho de relacionamento e custos de governança nas dinâmicas relacionais e comerciais de pequenos produtores.

Os resultados da pesquisa demonstram os efeitos da justiça organizacional na contenção do comportamento oportunista na forma forte e fraca, com destaque para a justiça distributiva e justiça internacional que demonstraram resultados significativos nesse processo.

Também foram observados os efeitos do oportunismo (forte e fraco) sobre o desempenho de relacionamento e custos de governança, os resultados indicam que o oportunismo na forma fraca tem potencial para influenciar de maneira negativa a dinâmica relacional dentro das cooperativas.

A pesquisa sugere que uma forma de atenuar os efeitos negativos do oportunismo é através do investimento em práticas de justiça interacional a qual tem efeito negativo em práticas oportunistas especialmente na forma fraca, pois esta forma de oportunismo tem uma ligação profunda com as interações do cotidiano e seus danos concentram-se nos pequenos contratos informais de cortesia e ética presentes nas dinâmicas de relacionamento dentro das organizações.

Portanto, a justiça interacional atua como um condicionador ambiental a comportamentos éticos baseados na cordialidade e respeito entre os indivíduos fatores que facilitam a transferência de informações e a identificação organizacional dentro da cooperativa o que auxilia na criação e manutenção de laços de confiança, isto também resulta na diminuição dos custos de governança, pois o oportunismo fraco mediou de forma negativa a relação com a justiça internacional.

A distribuição justa dos benefícios provenientes da cooperativa teve efeito redutor no oportunismo forte e fraco isto é atribuído a justiça distributiva que garantiu a equidade dos ganhos obtidos pelos cooperados, assim reforçando os vínculos e aumentando a satisfação com o trabalho recompensado pela cooperativa. A sua relação no modelo de mediação demonstrou potencial para diminuir os custos de governança, porém acende um alerta sobre o impacto negativo que o oportunismo na forma forte pode ocasionar nas relações internas da cooperativa quando os recursos não são bem distribuídos.

A justiça processual não apresentou resultados significativos nesta pesquisa, o que pode ser explicado pelo fato de que a justiça processual carrega uma forte ligação com o contexto cultural e geográfico de onde a pesquisa é aplicada.

As variáveis de controle, idade, gênero e principal produto comercializado não apresentaram interações significativas com os construtos desempenho de relacionamento e custos de governança, exceto no caso do tempo de cooperativa que teve interação com os custos de governança. O resultado aponta que os custos de governança tendem a ser menores quanto maior o tempo de associação do produtor com a cooperativa, mostrando que a expertise adquirida pelo tempo auxilia o produtor a tomar decisões com mais retorno do que custos.

O efeito negativo que os oportunismos (forma forte e fraca) podem ter sobre os custos de governança e desempenho de relacionamento, também sugere a que a justiça organizacional principalmente suas variantes distributiva e internacional apresentam potencial para blindar as relações dos efeitos do oportunismo.

A presente pesquisa possibilita o entendimento da justiça interacional no período pós pandêmicos de COVID-19 a qual dificultou as relações interpessoais devido à necessidade de isolamento social. Esta forma de justiça foi afetada de maneira significativa, pois o cerne da sua função é prezar pela justiça nas relações interpessoais.

Os resultados desta pesquisa contribuem com implicações práticas relevantes quanto a contenção do comportamento oportunista em pequenas cooperativas agropecuárias, sugerindo a justiça organizacional como uma forma de prevenção aos efeitos negativos do oportunismo no desempenho de relacionamento e nos custos de governança resultantes de práticas antiéticas.

A justiça pode ser a base para o aprimoramento da estrutura organizacional interna das cooperativas favorecendo o desenvolvimento econômico de todos os cooperados para lidar com os desafios que pequenas cooperativas enfrentam no mercado.

REFERÊNCIAS

- ARTZ, Georgeanne M.; COLSON, Gregory; GINDER, Roger G. A return of the threshing ring? A case study of machinery and labor-sharing in Midwestern farms. **Journal of Agricultural and Applied Economics**, v. 42, n. 4, p. 805-819, 2010.
- ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 18, p. 443-453, 2005.
- BAKOTIĆ, Danica; BULOG, Ivana. Organizational justice and leadership behavior orientation as predictors of employees job satisfaction: Evidence from Croatia. **Sustainability**, v. 13, n. 19, p. 10569, 2021.
- BARTLETT, Maurice Stevenson. A note on the multiplying factors for various chi-square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society, London*, v. 16, p. 296-298, 1954.
- BENTLER, Peter M.; BONETT, Douglas G. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, v. 88, n. 3, p. 588–606, 1980.
- BIES, Robert J. The predicament of injustice: the management of moral outrage. In: CUMMINGS, Larry L.; STAW, Barry M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. v. 9, p. 289-319.
- BIES, Robert J.; MOAG, Joseph S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, Roy J.; SHEPPARD, Blair H.; BAZERMAN, Max H. (Eds.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich, CT: JAI Press, v. 1. p. 43-55.1986.,
- BRASIL. Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932. **Regula a constituição das sociedades cooperativas no Brasil**. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro.
- BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional do Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 dez. 1971.
- BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Define a agricultura familiar e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 2006.
- BROWNE, Michael William; CUDECK, Robert. Alternative ways of assessing model fit. In: BOLLEN, Kenneth A.; LONG, J. Scott (org.). *Testing structural equation models*. Newbury Park: **Sage Publications**, 1993. p. 136-162.
- BURKERT, Michael; FISCHER, Felix Marius; SCHÄFFER, Utz. Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions. **Management Accounting Research**, v. 22, p. 143–159, 2011.
- BYRNE, Barbara M. *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. 3. ed. New York: Routledge, 2016.

CAMANZI, Laura; ARBA, Emanuele; ROTA, Cristina; ZANASI, Claudio; MALORGIO, Giulio. A structural equation modeling analysis of relational governance and economic performance in agri-food supply chains: evidence from the dairy sheep industry in Sardinia (Italy). **Agricultural and Food Economics**, v. 6, p. 1-21, 2018.

CAVALHEIRO, Rafael Todescato; KREMER, Andréia Maria; GIMENES, Régio Marcio Toesca. Governance structure and its links with justice in the context of cooperative organizations. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 43, n. 2, p. 1-13, 2024.

CHATZOPOULOU, Erifili-Christina; LIOUKAS, Spyros; VOUDOURIS, Irini. HQ controls, agency costs, and procedural justice. **Global Strategy Journal**. p. 1-31, fev. 2023.

COLQUITT, Jason A.; SCOTT, Brent A.; RODELL, Jessica B.; LONG, Darhan M.; ZAPATA, Celia P.; CONLON, Donald E.; WESSON, Michael J. Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 199-210, 2013.

COSTA, Caroline Cordova Bicudo da; REYES JUNIOR, Edgar; DIAS, Fagner de Oliveira. Coexistência de Confiança e Oportunismo em Projetos Cooperativos entre Startups. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 258-276, 2022.

COSTELLO, Anna Beth; OSBORNE, Jason W. Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. **Practical Assessment, Research, and Evaluation**, v. 10, n. 7, p. 1-9, 2005.

CRISÓSTOMO, Valdirene Luzzi; GIRÃO, Ana Maria Câmara. Análise do compliance das empresas brasileiras às boas práticas de governança corporativa. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, RN, v. 11, n. 2, p. 40–64, jul./dez. 2019.

CRONBACH, Lee Joseph. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, New York, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. **Academy of management perspectives**, 21(4), 34-48.

DIAKITÉ, Djibril; ROYER, Annie; ROUSSELIÈRE, David; TAMINI, Lota Djané. The case of Quebec. **Journal of Co-Operative Organization and Management**, v. 10, n. 2, p. 100181, 2022.

DÍAZ-REZA, José Roberto; GARCÍA-ALCARAZ, Jorge Luis; MARTÍNEZ-LOYA, Víctor. Descriptive analysis. In: GARCÍA-ALCARAZ, Jorge Luis; DÍAZ-REZA, José Roberto; MARTÍNEZ-LOYA, Víctor (org.). Impact analysis of total productive maintenance. Cham: **Springer**, 2019. p. 109–120.

ELLERMAN, David. Worker cooperatives as based on first principles. **Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, v. 5, n. 1, p. 20-32, 2017.

FABRIGAR, Leandre R.; WEGENER, Duane T.; MACCALLUM, Robert C.; STRAHAN, Erin J. Evaluating the use of exploratory factor analysis in **psychological research**. **Psychological Methods**, Washington, v. 4, n. 3, p. 272-299, 1999.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GLAVEE-GEO, Richard; ENGELSETH, Per; BUVIK, Arnt. Power imbalance and the dark side of the captive agri-food supplier–buyer relationship. **Journal of Business Ethics**, v. 178, n. 3, p. 609-628, 2022.

GRASHUIS, Jasper; BERCU, Florentin; FLOREA, Andrei-Mirel; RADU, Riana Iren. The commercial growth of farmer cooperatives in Romania: A double-hurdle model analysis. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 95, n. 1, p. 113-127, 2024.

GREENBERG, Jerald. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, p. 399-432, 1990.

GREGOLIN, Marcos Roberto Pires; SOUZA, Renato Santos de. Da origem ao cisma: o cooperativismo agrícola brasileiro e o dualismo representativo. **PEGADA - A Revista da Geografia do Trabalho**, Presidente Prudente, v. 22, n. 2, p. 152-184, 2021.

GRIMSHAW, Damian; HAYTER, Susan. Employment relations and economic performance. In: **Comparative employment relations in the global economy**. Routledge, p. 139-168. 2020.

HA, Jun-Chul; LEE, Jun-Woo. Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. **Sustainability**, v. 14, n. 3, p. 1259, jan. 2022.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. Multivariate data analysis. 7. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2010.

HAIR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 3. ed. Thousand Oaks: **Sage Publications**, 2022.

HANNACHI, Mourad; TRABER, Adrian; PENKER, Marianne; TOUZARD, Jean-Marc. The “new agricultural collectivism”: How cooperatives horizontal coordination drive multi-stakeholders self-organization. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 8, n. 2, p. 100111, 2020.

HARIS, Aslam; WANKE, Peter B.; KHALID, Amna; ROUBAUD, David; WASEEM, Maimoona; JABBOUR, Charbel José Chiappetta; GREBINEVYCH, Oksana; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. A Scenario-Based Experimental Study of Buyer Supplier Relationship Commitment in the Context of a Psychological Contract Breach: Implications for Supply Chain Management. **International Journal of Production Economics**. V 249, p. 108503, jul. 2022.

HAWKINS, Timothy G.; WITTMANN, Mike; GRAVIER, M. Michael J.; NIRANJAN, Suman; MUIR, William A. Why, did I lose? Debriefing quality and its effects on justice, protests, and sales loss attributions. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 29, n. 1, p. 100819, jan. 2023.

HAYES, Andrew F.; MONTOYA, Andres K.; ROCKWOOD, Nathan J. The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. **Australasian Marketing Journal**, v. 25, n. 1, p. 76-81, 2017.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, Miguel; ARCAS-LARIO, Narciso; SÁNCHEZ-NAVARRO, Jorge Luis; MARCOS-MATÁS, Gustavo. Curbing members' opportunism in first-tier and federated agricultural marketing cooperatives. **Agribusiness**, v. 38, n. 1, p. 195-219, 2022.

HINKIN, Timothy R.; SCHRIESHEIM, Chester A. Leader reinforcement, behavioral integrity, and subordinate outcomes: A social exchange approach. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 6, p. 991-1004, 2015.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, Philadelphia, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

ILIOPOULOS, Constantine; VALENTINOV, Vladislav. Member preference heterogeneity and system-lifeworld dichotomy in cooperatives: An exploratory case study. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 7, p. 1063-1080, 2017.

ISLAMUTDINOV, Vadim Faruarovich. Medidas para limitar o oportunismo no banco islâmico. **Journal of Institutional Studies**, v. 14, n. 4, p. 110–121, 2022.

JIA, Fang; WEI, Liyuan; JIANG, Ling; HU, Zuohao; YANG, Zhilin. Curbing opportunism in marketing channels: The roles of influence strategy and perceived fairness. **Journal of Business Research**, v. 131, p. 69–80, jul. 2021.

JIANG, Luyuan; QIN, Xin; YAM, Kai C.; DONG, Xiaowei; LIAO, Wanqi; CHEN, Chen. Who should be first? How and when AI-human order influences procedural justice in a multistage decision-making process. **PLOS ONE**, v. 18, n. 7, p. e0284840, jul. 2023.

JÖRESKOG, Karl Gustav; SÖRBOM, Dag. LISREL 8: Modelagem de equações estruturais com a linguagem de comandos SIMPLIS. Chicago: Scientific Software International, 1993.

KAISER, Henry Felix. An index of factorial simplicity. **Psychometrika**, New York, v. 39, n. 1, p. 31-36, 1974.

KLIN, Rex B. Principles and practice of structural equation modeling. 5. ed. New York: The Guilford Press, 2023.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. What firms do? Coordination, identity, and learning. **Organization science**, v. 7, n. 5, p. 502-518, 1996.

LEE, Changjoon; HA, Byoung-Chun. The impact of interactional justice and supply-chain collaboration on sustainable SCM performance: The case of multinational pharmaceutical firms. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 2, p. 237-247, fev. 2020.

LEE, Hyung-Woo; RHEE, Dong-Young. Effects of organizational justice on employee satisfaction: integrating the exchange and the value-based perspectives. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 5993, mar. 2023.

LEE, Soojin; BYUN, Gukdo; KIM, Suzi. Effects of coworkers' helping behavior on employees' knowledge sharing and creativity: The moderating role of interactional justice. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 24, p. 13302, dez. 2021.

LI, Jie; SEKIGUCHI, Tomoki; QI, Jipeng. When and why skill variety influences employee job crafting: Regulatory focus and social exchange perspectives. **Employee Relations: The International Journal**, v. 42, n. 3, p. 662-680, mar. 2020.

LIU, Yun; CHEN, Lingjuan; ZHAO, Liangjie; LI, Chengai. The Interactive Effect of Organizational Identification and Organizational Climate on Employees' Taking Charge Behavior: A Complexity Perspective. **Complexity**, v. 2021, p. e7040620, jul. 2021.

LO, Chu-Ping. Perishability as a determinant of vertical coordination: The case of the US egg, poultry, and pork industries. **China Agricultural Economic Review**, v. 2, n. 1, p. 49-62, 2010.

LUO, Yadong. Opportunism in inter-firm exchanges in emerging markets. **Management and Organization Review**, v. 2, n. 1, p. 121-147, 2006.

LUO, Yadong. An integrated anti-opportunism system in international exchange. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 855-877, 2007.

LUO, Yadong; LIU, Yi; YANG, Qing; MAKSIMOV, Vladislav; HOU, Jinhong. Improving performance and reducing cost in buyer-supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 3, p. 607-615, 2015.

MACDUFFIE, John Paul; HELPER, Susan. Collaboration in supply chains: With and without trust. **The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in the knowledge economy**, n. 271, p. 417-466, 2007.

MARTÍNEZ CORTIZAS, Alejandro; LOPEZ-COSTAS, Olalla. Linking structural and compositional changes in archaeological human bone collagen: an FTIR-ATR approach. **Scientific Reports**, v. 10, p. 17888, 2020.

MASTEN, Scott E. Equity, opportunism, and the design of contractual relations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft**, v. 144, n. 1, p. 180-195, 1988.

MCDONALD, Robert Philip. Test theory: A unified treatment. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1999.

MIKAMI, Kentaro; IKEGAMI, Jusuke J. J.; BIRD, Allan. Opportunism and trust in cross-national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust. **Journal of World Business**, v. 57, n. 3, p. 101286, abr. 2022.

NELSON, Teresa; NELSON, Dylan; HUYBRECHTS, Benjamin; DUFAYS, Frédéric; O'SHEA, Noreen; TRASCIANI, Giorgia. Emergent identity formation and the co-operative: theory building in relation to alternative organizational forms. In: **Entrepreneurial Identity and Identity Work**. Routledge, p. 110-134. 2019.

NUNNALLY, Jum Carroll; BERNSTEIN, Ira Harold. Psychometric theory. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

OYEDIJO, Adegboyega; YANG, Ying; KOUKPAKI, Adebayo Serge Francois; MISHRA, Nishikant. The role of fairness in multi-tier sustainable supply chains. **International Journal of Production Research**, v. 61, n. 14, p. 4893–4917, mai. 2023.

PERONI, Neimar Damian et al. **A fidelidade em cooperativas: um estudo em organizações de agricultores familiares no Rio Grande do Sul**. p. 22. 2018. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria.

PREACHER, Kristopher James; ZHANG, Zhen; KIM, Inseong; MAHONEY, Katherine Thorson. Choosing the optimal number of factors in exploratory factor analysis: A model selection perspective. **Multivariate Behavioral Research**, Philadelphia, v. 48, n. 1, p. 28-56, 2013.

RAHMAN, Dewan; FAFF, Robert; OLIVER, Barry. Does board independence constrain insider opportunism?. **Australian Journal of Management**, v. 46, n. 3, p. 499-522, 2021.

RAINERI, Andres. Leaders. Induced justice perceptions as mediator of the relation between participative leadership behaviors and team learning. **Frontiers in Psychology**, v. 14, p. 1244273, nov. 2023.

RAWLS, John. A theory of justice. Rev. ed. Cambridge: **Harvard University Press**, p. 3-6.1999.

SACCHETTI, Silvia; TORTIA, Ermanno Celeste. Governing cooperatives in the context of individual motives. **International Journal of Social Economics**, v. 48, n. 2, p. 181-203, 2021.

SACCHETTI, Silvia; TORTIA, Ermanno. The extended governance of cooperative firms: inter-firm coordination and consistency of values. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 87, n. 1, p. 93-116, 2016.

SÁNCHEZ-NAVARRO, Jorge Luis; ARCAS-LARIO, Narciso; BIJMAN, Jos; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, Miguel. The role of agricultural cooperatives in mitigating opportunism in the context of complying with sustainability requirements: empirical evidence from Spain. **Agricultural and Food Economics**, v. 12, n. 1, p. 40, 2024.

SÁNCHEZ-NAVARRO, Jorge Luis; ARCAS-LARIO, Narciso; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, Miguel. Identifying the antecedents of opportunism in agri-food cooperatives: a comparative analysis between first- and second-tier cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 95, n. 1, p. 201-223, 2024.

SARFRAZ, Muhammad; HUSSAIN, Zahid; SYED, Nausheen; REHMAN, Faiza; ROLLAH, Shah Bin Abdul Wahab; SALIHUDDIN, Muhammad. Work Environment and Training Transfer Intentions: Does Organizational Justice Moderate Their Relationship? **Sage Open**, v. 11, n. 4, p. 21582440211046941, out. 2021.

SCHREIBER, James B.; NORA, Amaury; STAGE, Frances K.; BARLOW, Elizabeth A.; KING, James. Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. **The Journal of Educational Research**, v. 99, n. 6, p. 323-338, 2006.

SCHWARZ, Gideon E. Estimating the dimension of a model. *The Annals of Statistics*, v. 6, n. 2, p. 461-464, 1978.

SEGGIE, Steven H.; GRIFFITH, David A.; JAP, Sandy D. Passive and active opportunism in interorganizational exchange. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 6, p. 73-90, 2013.

SINGH, Sanjay Kumar; VARMA, Arup; BUDHWAR, Pawan S.; SORAL, Prakriti. Impact of Supervisor's Interactional Justice and Interpersonal Affect on Subordinates' Performance Rating: A Signalling Perspective. **British Journal of Management**, v. 0, p. 1-21, ago. 2023.

SONG, Haoyang; HOU, Jianhua; TANG, Shiqi. From contractual flexibility to contractor's cooperative behavior in construction projects: The multiple mediation effects of ongoing trust and justice perception. **Sustainability**, v. 13, n. 24, p. 13654, dez. 2021.

SOUZA, Murilo Mendonça Oliveira. O movimento cooperativista no Brasil: uma reflexão sobre formação, desenvolvimento e perspectivas. **Caminhos de Geografia**, v. 10, n. 30, p. 65, 2009.

SUN, Fang; ZHENG, Anqi; LAN, Junbang. Job insecurity and employees' taking charge behaviors: testing a moderated mediation model. **International journal of environmental research and public health**, v. 19, n. 2, p. 696, jan. 2022.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. Using multivariate statistics. 6. ed. Boston: Pearson, 2013.

TANURE, Tarik Marques do Prado; DOMINGUES, Edson Paulo; MAGALHÃES, Aline Souza. Regional impacts of climate change on agricultural productivity: evidence on large-scale and family farming in Brazil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 62, n. 1, p. 1-20, 2024.

TERRA, Ademir. Reforma agrária por conveniência e/ou por pressão? Assentamento Itamarati em Ponta Porã, MS: "O Pivô da Questão. 2009. Dissertação (Mestrado) – Unesp, Presidente Prudente, 2009.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. O primeiro estruturalismo: método de pesquisa para as ciências da gestão. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, p. 137-156, 2006.

TOBIAS, Sigmund; CARLSON, James E. Brief report: Bartlett's test of sphericity and chance findings in factor analysis. **Multivariate behavioral research**, v. 4, n. 3, p. 375-377, 1969.

TRADA, Sandip; GOYAL, Vikas. Tripartite role of communications in channel relationships: Mitigating exchange hazards, reducing opportunism, and curtailing its ill effects on relationship performance. **Industrial Marketing Management**, v. 85, p. 281-294, 2020.

TYLER, Tom R. Procedural justice shapes evaluations of income inequality: Commentary on Norton and Ariely (2011). **Perspectives on Psychological Science**, v. 6, n. 1, p. 15-16, 2011.

TYLER, Tom R.; BOECKMANN, Robert J.; SMITH, Heather; HUO, Yuen J. **Social justice in a diverse society**. Colorado: Westview Press, 1997.

VALCKE, Mandy; DIERCKX, Kristof; VAN DEN BROECK, Anja; VAN HIEL, Alain. Procedural fairness in ethnic-cultural decision-making: fostering social cohesion by

incorporating minority and majority perspectives. **Frontiers in Psychology**, v. 14, p. 1–15, 2023.

VERSTEEGT, Lianne; VAN DIJKE, Marius; VAN RUYSEVELDT, Jorios; VAN DEN BOS, Kes. When Employees Experience Low Levels of Job Autonomy, Fair Procedures Buffer Unfair Outcomes. **Frontiers in Psychology**, v. 13, jul. 2022.

WILLERS, Ednilse Maria; SCHALLENBERGER, Erneldo. Cultura associativa: a gênese do cooperativismo agropecuário da mesorregião Oeste paranaense. **Revista de Estudos Sociais**, Cuiabá, v. 17, n. 35, p. 161–185.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: Free Press, p. 64-67.1985.

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

ZAMAGNI, Stefano; ZAMAGNI, Vera. **Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization**. Cheltenham. Edward Elgar Publishing, p. 3-30, 2010.

ZHANG, Chun; ZHENG, Xu Vivian; LI, Julie Juan. Is collaboration a better way to develop trust after opportunism? Distinguishing firm and boundary spanner opportunism. **Industrial marketing management**, v. 82, p. 38-51, 2019.

ZHANG, Lianying; XI, Guannan. How Does Contractual Flexibility Affect a Contractor's Opportunistic Behavior? Roles of Justice Perception and Communication Quality. **Buildings**, v. 13, n. 3, p. 615, fev. 2023.

ZHAO, Danyang; GU, Flora F.; WANG, Longwei. The impact of contractual governance on forms of opportunism. **Industrial Marketing Management**, v. 102, p. 89-103, 2022.

CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Contribuições e Implicações teóricas

Os resultados da pesquisa mostram que o oportunismo afeta de maneira significativa o desempenho de relacionamento aumentando os custos de governança, por outro lado a justiça organizacional em sua forma distributiva e interacional têm um efeito negativo nas duas formas do oportunismo (forte e fraco).

Já no efeito de mediação foi observado que o oportunismo (forte e fraco) mediou de maneira negativa a percepção de justiça distributiva sobre as relações e os custos na cooperativa. A justiça interacional apresentou o mesmo efeito apenas no oportunismo de forma fraca em relação aos custos de governança

O estudo permite testar em pequenas cooperativas conceitos que são comumente aplicados em grandes organizações. Assim possibilitando o entendimento das dinâmicas organizacionais dentro de cooperativas compostas por produtores de agricultura familiar

2. Contribuições e Implicações Gerenciais

As principais contribuições gerenciais da pesquisa estão centradas nos resultados negativos encontrados sobre a relação entre justiça organizacional e oportunismo. Foi visto que a distribuição justa dos ganhos dentro da cooperativa e o tratamento digno diminuiu a percepção de práticas oportunistas, isto se deve a característica natural da justiça distributiva em procurar a equidade na distribuição dos recursos.

Quanto a justiça interacional, seu efeito é significativo na manutenção das relações na cooperativa pois, ela auxilia na boa comunicação e em interações sociais respeitadas. Assim, recomenda-se que as relações dentro das cooperativas procurem fortalecer os laços de confiança em respeito tendo como base práticas justas para minimizar possíveis comportamentos oportunistas que venham a aparecer no decorrer da relação.

3. Contribuições e Implicações Sociais

Os estudos sobre comportamento oportunista realizados por Williamson servem como base para boa parte das pesquisas das últimas décadas sobre este tema. É notável que a maioria destes estudos tende a ser aplicada em grandes organizações. Uma das propostas da pesquisa é possibilitar a análise de práticas antiéticas que ocorrem em organizações menores, como as

cooperativas do assentamento Itamarati, as quais são compostas majoritariamente por pequenos produtores.

O mesmo intuito ocorre com a análise dos efeitos da justiça organizacional, a qual é conhecida por ser uma ferramenta valiosa para a manutenção de boas relações, seja no ambiente de trabalho ou no processo de negociação de produtos. Os resultados possibilitaram entender como os agricultores encaram os efeitos negativos do oportunismo sobre os custos de governança, demonstrando que práticas gerenciais justas podem atenuar esse efeito negativo.

Os produtores da agricultura familiar enfrentam desafios consideráveis pela falta de políticas públicas efetivas. Desta forma, o estudo pode auxiliar no entendimento das limitações existentes nas relações dos produtores com as cooperativas, possibilitando o desenvolvimento de planos de ação que mitiguem comportamentos oportunistas.

Assim, os produtores podem aproveitar o modelo cooperativista de forma sustentável, possibilitando o desenvolvimento conjunto dos membros. Para que este tipo de organização tenha um bom funcionamento, é essencial que as relações internas da cooperativa sejam saudáveis. Nesse contexto, a justiça auxilia na manutenção de longo prazo dos relacionamentos.

4 Limitações do Estudo

O trabalho apresenta limitações por conta do seu desenho transversal. Os resultados da pesquisa correspondem a um período temporal único, a literatura consultada recomenda o desenvolvimento de pesquisas longitudinais que possibilitem o entendimento dos fenômenos ao longo do tempo.

Outra limitação é que a pesquisa foi aplicada em um único assentamento, desta forma, recomenda-se a replicação da pesquisa em diferentes localidades do Mato Grosso do Sul.

5. Futuras Linhas de Investigação

Recomenda-se a replicação de pesquisas semelhantes no formato longitudinal para que seja possível realizar comparações entre os dados obtidos. Além disso, seria interessante pesquisar a percepção da cooperativa em relação aos cooperados sobre questões de justiça, oportunismo, desempenho de relacionamento e custos de governança.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

OPORTUNISMO DE FORMA FORTE E FRACA COMO MEDIADORES DAS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E OS CUSTOS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS															
Idade:	(1) 18-25	(2) 26-35	(3) 36-45	(4) 46-55	(5) 56-65	(6) 66 ou mais	Gênero:								
Principal produto comercializado	ID			Tempo de cooperado (anos)			1) Até 5 (2) 6-10 (3) 11-15 (4) 16-20 (5) 21 ou mais								
ITENS						PERCEÇÕES									
Justiça Distributiva (JD)						DT					CT				
JD1. As recompensas e benefícios que obtenho da cooperativa reflete fielmente meu esforço e contribuição						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JD2. A cooperativa se esforça ao máximo para evitar qualquer tipo de parcialidade ao distribuir equitativamente as recompensas e vantagens entre os cooperados						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JD3. Os critérios que regulam a distribuição de recompensas são comunicados de maneira clara e acessível a todos os cooperados						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JD4. A cooperativa revisa regularmente seu sistema de distribuição de benefícios para garantir que seja justo						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Observação: As recompensas ou retornos incluem amplamente formas monetárias, como sobras, e formas não monetárias, como aquisição de conhecimento e aprimoramento de reputação.															
Justiça Processual (JP)						DT					CT				
JP1. A cooperativa assegura que os cooperados tenham a oportunidade de serem ouvidos e participarem ativamente do processo de tomada de decisões						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JP2. Tenho um entendimento claro do processo pelo qual as decisões são elaboradas e implementadas na cooperativa						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JP3. Sinto-me capacitado para contribuir com minha opinião e fornecer um retorno valioso nas decisões cruciais da cooperativa						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JP4. Decisões de grande importância são definidas com cuidado, levando em consideração caprichosamente as evidências e informações disponíveis						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Observação: "Justo" significa que os procedimentos e a execução desses procedimentos são: (i) transparentes, ajustáveis e corrigíveis; (ii) representativos, imparciais e não discriminatórios para cada parte; e (iii) em conformidade com as especificações contratuais.															
Justiça Interacional (JI)						DT					CT				
JI1. Os membros da administração da cooperativa demonstram respeito constante pelos cooperados						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JI2. A equipe de administração da cooperativa mantém um padrão de cortesia e cordialidade em suas interações com os cooperados						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JI3. Recebo reconhecimento e valorização sempre que interajo com a administração da cooperativa, o que me faz sentir ouvido e apreciado						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JI4. A cooperativa promove atividades de socialização com seus cooperados						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oportunismo de Forma Forte (OPE)						DT					CT				
OPE1. A cooperativa frequentemente retém informações importantes dos cooperados que são essenciais para sua tomada de decisão e sucesso						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPE2. A cooperativa não realiza os investimentos em recursos humanos e infraestrutura prometidos aos cooperados						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPE3. A cooperativa frequentemente toma decisões que beneficiam seus próprios interesses financeiros, mesmo que isso prejudique os interesses dos cooperados						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPE4. A cooperativa viola regularmente os termos e condições do contrato de cooperação sem justificativa adequada, prejudicando os interesses dos cooperados						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oportunismo de Forma Fraca (OPA)						DT					CT				
OPA1. A cooperativa ocasionalmente demonstra falta de empenho no relacionamento cooperativo, deixando de fornecer o suporte necessário aos cooperados						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPA2. A cooperativa, em alguns casos, não se adapta às necessidades e requisitos específicos dos cooperados, dificultando a colaboração eficaz						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPA3. A cooperativa reluta em assumir a responsabilidade por problemas que surgem no relacionamento cooperativo, responsabilizando os cooperados pelos problemas						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPA4. A cooperativa mostra alguma resistência em compartilhar informações importantes que poderiam beneficiar os cooperados						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Custos de Governança (CG)						DT					CT				
CG1. Sinto que os procedimentos administrativos e burocráticos exigidos pela cooperativa aumentam significativamente os custos de gerenciamento para mim						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CG2. Sinto que as reuniões e as formalidades exigidas pela cooperativa para participação nas decisões são excessivamente demoradas e penosas						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CG3. Os gastos associados à minha participação nas reuniões e eventos da cooperativa tornam difícil minha participação regular nas atividades da mesma						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CG4. Sinto que as oportunidades para participar ativamente nas decisões estratégicas da cooperativa são limitadas devido a barreiras financeiras ou burocráticas						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desempenho de Relacionamento (DR)						DT					CT				
DR1. Ser cooperado ajudou a aumentar o volume de vendas dos meus produtos						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DR2. Sinto que ser cooperado me ajudou a alcançar uma posição vantajosa para meus produtos no mercado						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DR3. O suporte para as vendas dos meus produtos fornecido pela cooperativa é de boa qualidade						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DR4. A divulgação dos meus produtos pela cooperativa facilita a sua comercialização						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Legenda: CT = Concordo Totalmente; DT = Discordo Totalmente															