

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

**GOVERNANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NO DESEMPENHO
RELACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS**

ISMAEL MARTINS DA SILVA

DOURADOS-MS

2025

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

GOVERNANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NO DESEMPENHO
RELACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados.

Área de Concentração: Agronegócios e Sustentabilidade.

Linha de Pesquisa: Gestão do Agronegócio.

Doutorando: Ismael Martins da Silva.

Orientador: Prof. Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes.

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S586g Silva, Ismael Martins Da

GOVERNANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NO DESEMPENHO RELACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: GOVERNANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NO DESEMPENHO RELACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS [recurso eletrônico] / Ismael Martins Da Silva. -- 2025.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Régio Marcio Toesca Gimenes..

Tese (Doutorado em Agronegócios)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2025.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

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

1. Equidade. 2. Governança Informal. 3. Engajamento. 4. Gestão democrática. 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

GOVERNANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NO DESEMPENHO RELACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Ismael Martins da Silva

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor 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. Regio Marcio Toesca Gimenes(orientador)
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof^a. Dra.Juliana Rosa Carrijo Mauad
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof^a. Dra.Jane Correa Alves Mendonça
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof^a. Dra. Daisy Leticia Ramíres Monzón
Universidad Nacional Del Este

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

EPÍGRAFE

"O sucesso não é final, o fracasso não é fatal: é a coragem de continuar que conta."

Winston Churchill

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Ivoni Martins da Silva, e aos meus queridos avós, Maria dos Prazeres Lima e Coraldino Jacques (em memória). Também o dedico ao meu amado filho, Héctor Morel Martins, e a todos os meus familiares. Vocês são minha base, minha inspiração e a razão da minha jornada!

AGRADECIMENTOS

Expresso minha mais profunda gratidão a Deus, fonte inesgotável de força e coragem. Foi ele quem sustentou minha fé nos momentos de incerteza, concedendo-me discernimento e resiliência para seguir adiante. Cada conquista desta trajetória é reflexo de sua graça, e dedico este trabalho à sua honra e glória. A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta caminhada, deixo meu mais sincero reconhecimento e apreço.

Com imenso respeito e gratidão, reconheço cada pessoa que esteve ao meu lado ao longo deste percurso. Em especial, ao meu orientador, Régio Marcio Toesca Gimenes, cuja sabedoria, paciência e dedicação foram fundamentais para minha formação. Seu rigor acadêmico, suas palavras de incentivo e sua confiança em meu potencial foram essenciais para que eu pudesse avançar. Sou imensamente grato por cada ensinamento, orientação e pelo apoio constante.

À minha família e em especial a minha mãe, Ivoni Martins da Silva, e aos meus amados avós, Maria dos Prazeres Lima e Coraldino Jacques (em memória), que sempre foram meu alicerce, minha fortaleza e minha maior inspiração. O amor incondicional, a força e os valores que me transmitiram moldaram quem sou hoje. Cada conquista minha carrega um pedaço de vocês e reflete o apoio e a dedicação que sempre me ofereceram.

Ao meu filho, Héctor Morel Martins, cuja luz e alegria renovaram minhas energias nos momentos mais desafiadores. Sua existência é minha maior motivação, e, mesmo nos momentos em que precisei me ausentar, cada esforço foi guiado pelo desejo de construir um futuro melhor para todos nós.

Aos amigos e professores do curso, que estiveram ao meu lado com palavras de apoio, incentivo e ensinamentos valiosos. A troca de experiências, os conselhos e a amizade verdadeira foram pilares fundamentais nesta trajetória. Sou imensamente grato por cada gesto de apoio e pela presença de vocês nos momentos mais difíceis.

A cada pessoa que fez parte desta caminhada, meu mais sincero agradecimento e reconhecimento.

GOVERNANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NO DESEMPENHO RELACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

RESUMO

O estudo "Governança e Justiça Organizacional: Impactos no Desempenho Relacional de Cooperativas Agropecuárias" examina como a governança formal e informal, mediada pelas percepções de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional), influencia o desempenho relacional em cooperativas agropecuárias nos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. No Capítulo 1, contextualiza-se a relevância das cooperativas agropecuárias no Brasil, destacando o papel da governança e da justiça organizacional no fortalecimento dessas organizações, além de apresentar os objetivos e a questão de pesquisa. O Capítulo 2 realiza uma revisão bibliográfica e análise bibliométrica de artigos científicos, propondo um *framework* conceitual que interliga governança, justiça organizacional e desempenho relacional. No Capítulo 3, apresenta-se o estudo empírico com coleta de dados em uma cooperativa, utilizando questionários e modelagem de equações estruturais, que revelam que a justiça organizacional media positivamente a relação entre governança e desempenho relacional, com destaque para a interação entre mecanismos formais e informais. Por fim, no Capítulo 4, são discutidas as implicações teóricas, gerenciais e sociais dos resultados, reforçando a importância de práticas de governança equilibradas e justas, além de propor direções para pesquisas futuras. A tese contribui para o entendimento de fatores que fortalecem a coesão e o desempenho em cooperativas agropecuárias, evidenciando a interdependência entre governança e justiça organizacional.

Palavras - chave: Equidade; Governança informal; Engajamento; gestão democrática.

ABSTRACT

The study "Governance and Organizational Justice: Impacts on the Relational Performance of Agricultural Cooperatives" examines how formal and informal governance, mediated by perceptions of organizational justice (distributive, procedural, and interactional), influences relational performance in agricultural cooperatives in the states of Paraná and Mato Grosso do Sul. Chapter 1 contextualizes the relevance of agricultural cooperatives in Brazil, highlighting the role of governance and organizational justice in strengthening these organizations, in addition to presenting the research objectives and question. Chapter 2 conducts a bibliographic review and bibliometric analysis of scientific articles, proposing a conceptual framework that connects governance, organizational justice, and relational performance. Chapter 3 presents the empirical study with data collection in a cooperative using questionnaires and structural equation modeling. The results reveal that organizational justice positively mediates the relationship between governance and relational performance, emphasizing the interaction between formal and informal mechanisms. Finally, Chapter 4 discusses the theoretical, managerial, and social implications of the findings, reinforcing the importance of balanced and fair governance practices, and proposes directions for future research. The thesis contributes to understanding factors that strengthen cohesion and performance in agricultural cooperatives, highlighting the interdependence between governance and organizational justice.

Keywords: Equity; Relational Governance; Engagement; Democratic Management.

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

Figura 1 – Estrutura da Tese	28
------------------------------------	----

CAPÍTULO 2

Figura 1 – Evolução no volume de trabalhos dentro da temática de estudo entre 2019 a 2023	44
Figura 2 – Participação das publicações nos seus respectivos periódicos	45
Figura 3 – Distribuição geográfica das publicações	46
Figura 4 – Rede de Autoria e Coautoria na Pesquisa sobre Justiça Organizacional	47
Figura 5 – Nuvem de Palavras sobre Governança e Justiça Organizacional	47
Figura 6 – Framework Conceitual da Governança Organizacional Aplicada	56

CAPÍTULO 3

Figura 1– Modelo Teórico das Relações entre Governança, Justiça Organizacional e Desempenho Relacional nas Cooperativas Agropecuárias	80
Figura 2 – Resultados do Modelo Estrutural das Relações Diretas Hipotetizadas	119

LISTA DE TABELAS

CAPÍTULO 3

Tabela 1 - Distribuição Etária dos Cooperados	88
Tabela 2 - Distribuição da Área das Propriedades dos Cooperados	89
Tabela 3 - Distribuição do Nível de Escolaridade dos Cooperados	89
Tabela 4 - Distribuição do Tempo de Cooperação dos Cooperados	90
Tabela 5 - Estatística Descritiva da Justiça Distributiva	90
Tabela 6 - Estatísticas Descritivas da Justiça Processual	91
Tabela 7 - Estatísticas Descritivas da Justiça Interacional	92
Tabela 8 - Estatísticas Descritivas da Governança Formal	92
Tabela 9 - Estatísticas Descritivas da Governança Informal	93
Tabela 10 - Estatísticas Descritivas do Desempenho Relacional	93
Tabela 11 - Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Distributiva.....	94
Tabela 12 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Distributiva.....	95
Tabela 13 - Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Processual	95
Tabela 14 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Processual.....	96
Tabela 15 - Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Interacional.....	96
Tabela 16 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Interacional	97
Tabela 17 - Estatísticas de Fiabilidade da Governança Formal	97
Tabela 18 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Governança Formal	98
Tabela 19 - Estatísticas de Fiabilidade da Governança Informal	98
Tabela 20 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Governança Informal	99
Tabela 21 - Estatísticas de Fiabilidade do Desempenho Relacional.....	99
Tabela 22 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Desempenho Relacional.....	100
Tabela 23 - Estrutura Fatorial dos Itens e Níveis de Singularidades.....	101
Tabela 24 - Sumário dos Fatores Extraídos	102
Tabela 25 - Medidas de Ajustamento do Modelo na AFE	104
Tabela 26 - Teste de Esfericidade de Bartlett	104
Tabela 27 - Medida de Adequação de Amostragem	105
Tabela 28 - Pesos Fatoriais Estimados e Significância dos Indicadores	108
Tabela 29 - Valores de AVE e CR dos Construtos do Modelo	109

Tabela 30 - Teste ao Ajustamento Exato do Modelo Estrutural	110
Tabela 31 - Indicadores de Qualidade do Ajustamento do Modelo Estrutural	110
Tabela 32 - Comparação de Modelos com base no Qui-Quadrado	112
Tabela 33 - Análise dos Índices de Ajuste do Modelo	113
Tabela 34 - Avaliação do Ajuste: User Model versus Baseline Model	114
Tabela 35 - Análise dos Caminhos Diretos entre Variáveis Latentes	116
Tabela 36 - Justiça Organizacional como mediadora entre Governança e Desempenho Relacional	117
Tabela 37 - Análise das Variáveis de Controle sobre o Desempenho Relacional	118

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

NEI - Nova Economia Institucional

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

CAPM - Capital Asset Pricing Model

CV - Coeficiente de Variação

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

SMC - Simulação de Monte Carlo

CDA/WA - Certificado de Depósito Agropecuário/Warrant Agropecuário

CDCA - Certificado de Direitos Creditórios do Agronegócio

CRA - Certificado de Recebíveis do Agronegócio

MCR - Manual de Crédito Rural

SNCR - Sistema Nacional de Crédito Rural

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

CCR - Cédula de Crédito Rural

CPR - Cédula de Produto Rural

CREAI - Carteira de Crédito Agrícola Industrial

ESG - Environmental, Social and Governance

FCS - Farm Credit System

LCA - Letra de Crédito do Agronegócio

PIB - Produto Interno Bruto

SSF - Systematic Search Flow

StArt - State of the Art through Systematic Review

FAO - Food and Agriculture Organization

JCR - Journal Citation Reports

CSR - Corporate Social Responsibility

SMEs - Small and Medium-sized Enterprises

GVCs - Global Value Chains

UN - United Nations

LISTA DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 2

Gráfico 1 – Evolução no volume de trabalhos dentro da temática de estudo entre 2019-2023.....44

Gráfico 2 – Participação das publicações nos seus respectivos periódicos.....45

CAPÍTULO 3

Gráfico 1 – Gráfico de Sedimentos (*Scree plot*).....105

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO 2

Quadro 1 – Processo de seleção com filtros nas bases Web of Science e Scopus.....	39
Quadro 2 – Resultados após os critérios de inclusão e exclusão da ferramenta Start.....	40
Quadro 3 – Características de Artigos Científicos sobre Governança e Justiça Organizacional.....	41
Quadro 4 – Agrupamentos dos trabalhos analisados	52
Quadro 5 – Síntese da Produção Científica sobre Governança e Percepções de Justiça Organizacional.....	53

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS	18
1 CONTEXTUALIZAÇÃO	18
2 QUESTÃO DE PESQUISA	20
3 OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	23
5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	23
6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	26
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA	28
REFERÊNCIAS	29
CAPÍTULO 2 - GOVERNANÇA E AS PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:UM ESTUDO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA.....	31
RESUMO.....	31
ABSTRACT	31
1 INTRODUÇÃO	32
2 BASES TEÓRICAS DO ESTUDO	33
2.1 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA FORMAL.....	33
2.2 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA INFORMAL	34
2.3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	35
2.3.1 JUSTIÇA DISTRIBUTIVA.....	36
2.3.2 JUSTIÇA PROCESSUAL	37
2.3.3 JUSTIÇA INTERACIONAL	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 BUSCA EM BASES DE PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS.....	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	44

4.1 VISÃO QUANTITATIVA DOS ARTIGOS REVISADOS.....	44
4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	48
4.3 PROPOSIÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> CONCEITUAL DA PESQUISA.....	56
5 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS	58
CAPÍTULO 3 - GOVERNANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NO DESEMPENHO RELACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	65
RESUMO.....	65
1 INTRODUÇÃO	66
2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES	69
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	69
2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	71
2.3 DESEMPENHO RELACIONAL.....	74
2.4 LEVANTAMENTO DE HIPÓTESES	77
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	80
3.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	80
3.2 MEDIÇÃO DE CONSTRUCTOS	82
3.2.1 GOVERNANÇA FORMAL E INFORMAL	82
3.2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	83
3.2.3 DESEMPENHO RELACIONAL.....	84
3.3 VARIÁVEIS DE CONTROLE	84
3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA	85
4 RESULTADOS	87
4.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA	88
4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	100
4.4 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	106
4.5 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	112

4.6 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	115
5 DISCUSSÃO	120
6 CONCLUSÃO.....	124
REFERÊNCIAS	126
CAPÍTULO 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES SOCIAIS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
5 FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
APÊNDICE(S)	135
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO	136

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As cooperativas agropecuárias desempenham um papel essencial na economia brasileira, atuando como uma força estabilizadora e impulsionadora da produção e comercialização agrícola, que inclui produtos de grande relevância, como grãos, carnes e lácteos. Em 2020, as cooperativas foram responsáveis por uma parcela significativa das atividades agrícolas, promovendo a inclusão econômica e o fortalecimento da competitividade dos pequenos e médios produtores (OCB, 2020). Para muitos produtores rurais, especialmente os de menor porte, a cooperativa representa uma alternativa que viabiliza a obtenção de melhores condições de comercialização, acesso a insumos e mercados, e maior poder de negociação frente aos desafios econômicos e institucionais do setor (Maciel et al., 2018).

O sucesso das cooperativas, no entanto, não depende apenas de seu modelo econômico, mas também da governança que estrutura suas operações internas e externas. Nesse sentido, a governança em cooperativas agropecuárias assume características singulares, visto que deve atender à lógica democrática, com um processo decisório inclusivo, baseado na participação ativa dos cooperados (Shleifer; Vishny, 1997). A governança nas cooperativas pode ser entendida a partir de dois pilares principais: os mecanismos formais e os mecanismos informais de controle. Os mecanismos formais incluem contratos, regulamentos e estruturas institucionais que garantem a transparência, a prestação de contas e a legalidade das atividades, assegurando que a organização atenda aos objetivos comuns dos cooperados (Cavalheiro; Kremer; Gimenes, 2024).

Por outro lado, a governança informal, que se baseia em aspectos como confiança, reciprocidade e cooperação, desempenha um papel igualmente fundamental no contexto das cooperativas. A literatura sobre o tema destaca que, ao complementar os controles formais, a governança informal permite maior flexibilidade e adaptação às demandas e particularidades dos cooperados, além de promover um ambiente de maior coesão e solidariedade (Poppo; Zenger, 2002; Silva; Baggio; Santos, 2022).

Em cooperativas agropecuárias, onde o sucesso das atividades depende de uma coordenação eficaz e do apoio mútuo entre os cooperados, a confiança e o compromisso assumem um papel crítico. Esses valores, sustentados por práticas de governança informal, facilitam a

superação de desafios operacionais e incentivam a adesão às decisões coletivas (Silva; Almeida, 2024).

Outro elemento central no contexto das cooperativas agropecuárias é a justiça organizacional, que consiste nas percepções de equidade dos membros em relação aos processos, às interações e à distribuição de recursos dentro da organização (Greenberg, 1987). A justiça organizacional é comumente dividida em três dimensões: distributiva, processual e interacional. A justiça distributiva refere-se à percepção dos cooperados sobre a equidade na alocação dos benefícios e recursos, que incluem, entre outros aspectos, os lucros obtidos pela cooperativa e as oportunidades de participação em programas de capacitação. Em um ambiente cooperativo, onde os membros compartilham os ganhos e as responsabilidades, a justiça distributiva exerce uma influência direta na satisfação dos cooperados e no seu comprometimento com a organização (Colquitt et al., 2001; Meyer; Allen, 1990).

A justiça processual, por sua vez, diz respeito à percepção de justiça nos procedimentos e processos decisórios dentro da cooperativa. Em cooperativas agropecuárias, as decisões precisam ser tomadas de forma transparente e imparcial, garantindo que todos os cooperados se sintam respeitados e representados nos processos de decisão (Cropanzano et al., 2001). Quando os processos são considerados justos, é mais provável que os cooperados desenvolvam um maior compromisso com as normas organizacionais e participem ativamente das atividades e decisões da cooperativa (Gomes et al., 2020).

Por fim, a justiça interacional envolve a qualidade das interações interpessoais dentro da cooperativa, considerando o respeito, a dignidade e a honestidade nas relações entre os membros e os gestores (Bies; Moag, 1986). A percepção de justiça interacional é especialmente relevante nas cooperativas agropecuárias, onde a proximidade e a frequência de interação entre cooperados e dirigentes são elevadas. Estudos indicam que relações de trabalho baseadas em respeito e transparência contribuem para a construção de um ambiente organizacional harmonioso e colaborativo, o que impacta positivamente o desempenho relacional da cooperativa (Colquitt et al., 2001; Beuren et al., 2020).

A intersecção entre governança e justiça organizacional é um tema de grande interesse para a pesquisa e a prática em cooperativas agropecuárias. Diversos estudos apontam que a governança formal e informal, quando alinhadas com práticas de justiça organizacional, tendem a melhorar o desempenho relacional, a satisfação dos cooperados e a eficiência das operações (Lima; Costa,

2023; Cavalheiro; Kremer; Gimenes, 2024). A governança formal, ao estabelecer regras claras e consistentes, contribui para a percepção de justiça processual, enquanto a governança informal, fundamentada na confiança e na cooperação, reforça a justiça interacional e a coesão entre os membros (Poppo; Zenger, 2002). Nesse sentido, a governança eficaz, que combina práticas formais e informais, pode mitigar conflitos internos e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e inclusivo.

No Brasil, onde as cooperativas agropecuárias são particularmente influentes no desenvolvimento econômico de regiões agrícolas, como nos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul, a governança e a justiça organizacional são fatores essenciais para garantir a sustentabilidade e o crescimento dessas organizações. O contexto econômico e social brasileiro, marcado pela importância do setor agropecuário, oferece um terreno fértil para o estudo de como esses fatores se relacionam no desempenho das cooperativas (Brandão; Breitenbach, 2019). A crescente complexidade do mercado e as frequentes mudanças nas condições econômicas e climáticas impõem desafios adicionais para as cooperativas, que precisam de uma estrutura de governança robusta e de práticas de justiça organizacional que sustentem o engajamento dos cooperados e a continuidade das operações (OCB, 2020; Lee et al., 2023).

Diante desse cenário, este estudo busca investigar as relações entre governança formal, governança informal, justiça organizacional e desempenho relacional nas cooperativas agropecuárias dos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. Ao examinar o papel mediador das percepções de justiça nas relações entre governança e desempenho, este trabalho oferece uma contribuição para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes nas cooperativas, promovendo a resiliência e o fortalecimento dessas organizações em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

2 QUESTÃO DE PESQUISA

A definição de uma questão de pesquisa clara e objetiva é fundamental para a construção de um estudo cientificamente rigoroso. No contexto das cooperativas agropecuárias, a interação entre mecanismos de governança formal e informal, bem como as percepções de justiça organizacional, surge como um fator determinante para o desempenho relacional dessas organizações (Colquitt et al., 2001; Lee et al., 2023). Entender como esses elementos interagem

entre si pode oferecer reflexões valiosas para o desenvolvimento de práticas de gestão que promovam a coesão e a eficiência operacional.

Assim, a presente pesquisa propõe investigar a seguinte questão: Como as percepções de justiça organizacional mediam a relação entre governança (formal e informal) e o desempenho relacional em cooperativas agropecuárias? Esta pergunta é fundamentada na premissa de que as percepções de justiça distributiva, processual e interacional influenciam diretamente o engajamento dos cooperados, afetando, em última análise, a performance relacional da cooperativa (Gomes et al., 2020; Poppo; Zenger, 2002).

Pesquisas anteriores indicam que a justiça organizacional, ao englobar aspectos como equidade na alocação de recursos e transparência nos processos, pode fortalecer o comprometimento dos membros e melhorar as dinâmicas de trabalho (Greenberg, 1987; Cavalheiro; Kremer; Gimenes, 2024). No entanto, existem lacunas sobre como essa justiça organizacional se comporta em modelos de governança colaborativa, como é o caso das cooperativas, e sobre a sua influência na eficácia das operações e na cooperação entre os membros (Silva; Almeida, 2024; Lima; Costa, 2023).

Portanto, a questão de pesquisa proposta orienta este estudo, buscando contribuir para o campo de estudos sobre governança e justiça organizacional em cooperativas agropecuárias, proporcionando uma visão mais detalhada sobre como esses mecanismos influenciam o desempenho relacional e o comprometimento dos cooperados.

3 OBJETIVOS

Esta seção apresenta os propósitos que orientam o desenvolvimento deste estudo, com foco em compreender as dinâmicas entre governança e desempenho relacional em cooperativas agropecuárias. Considerando a relevância das percepções de justiça organizacional como elemento mediador nessas relações, busca-se aprofundar a análise desses fatores em um contexto cooperativo. Assim, o estudo contribui para a construção de um entendimento mais robusto sobre os mecanismos que promovem práticas mais equitativas e eficazes de gestão em organizações coletivas.

3.1 Objetivo Geral

Analisar o papel mediador das percepções de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) na relação entre os mecanismos de governança (formal e informal) e o desempenho relacional em cooperativas agropecuárias.

3.2 Objetivos Específicos

a) Analisar como a governança formal influencia as percepções de justiça organizacional entre os cooperados das cooperativas agropecuárias.

b) Examinar o papel da governança informal nas percepções de justiça organizacional e seus efeitos na interação e coesão dos cooperados.

c) Avaliar o impacto das percepções de justiça organizacional no desempenho relacional das cooperativas, considerando a importância de uma gestão democrática e participativa.

d) Identificar o papel mediador das percepções de justiça organizacional na relação entre governança e desempenho relacional, com o intuito de entender como esses fatores interagem para fortalecer a dinâmica cooperativa.

e) Elaborar recomendações para aprimorar os mecanismos de governança nas cooperativas agropecuárias, com base na análise das percepções de justiça organizacional e seu impacto no desempenho relacional.

4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo se delimita ao contexto de cooperativas agropecuárias localizadas nos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul, selecionadas por sua representatividade regional no setor agrícola. A pesquisa explora as percepções de justiça organizacional dos cooperados e examina como essas percepções interagem com os mecanismos de governança formal e informal adotados pelas cooperativas, influenciando o desempenho relacional dentro das organizações.

O foco temático abrange exclusivamente os conceitos de governança, justiça organizacional e desempenho relacional, com ênfase nas dimensões de justiça distributiva, processual e interacional, conforme aplicáveis ao ambiente cooperativo. A análise do desempenho é restrita ao aspecto relacional, avaliando o impacto da governança e das percepções de justiça nas interações e na coesão entre os cooperados, sem incluir diretamente resultados financeiros ou produtivos.

A abordagem metodológica é quantitativa, com coleta de dados realizada por meio de questionários estruturados aplicados aos cooperados no ano em curso. Esse recorte temporal e a seleção de uma amostra específica visam oferecer uma compreensão detalhada das relações entre governança, justiça organizacional e desempenho relacional no contexto particular das cooperativas estudadas.

5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O presente estudo busca investigar as relações entre governança, justiça organizacional e desempenho relacional em cooperativas agropecuárias, oferecendo contribuições tanto teóricas quanto práticas. As cooperativas agropecuárias representam um pilar importante da economia brasileira, especialmente em regiões agrícolas de grande produção, como nos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul (OCB, 2020). Elas desempenham um papel essencial na inclusão socioeconômica dos pequenos e médios produtores rurais, possibilitando acesso a mercados e recursos que seriam inalcançáveis individualmente (Maciel et al., 2018). No entanto, o sucesso e a sustentabilidade das cooperativas dependem não apenas de seu modelo econômico, mas também da eficácia de sua governança e da qualidade das relações internas, aspectos que ainda apresentam lacunas na literatura acadêmica (Lima; Costa, 2023).

Na prática, as cooperativas operam com uma estrutura democrática que exige uma governança que seja não apenas eficiente, mas também justa e transparente, de modo a garantir a adesão e o compromisso dos cooperados. A governança, entendida como o conjunto de mecanismos formais e informais que coordenam as ações dentro da cooperativa, é essencial para equilibrar os interesses diversos dos cooperados, promover o alinhamento de objetivos e sustentar a eficiência organizacional (Shleifer; Vishny, 1997). No entanto, a governança formal, muitas vezes ancorada em contratos e normas, pode ser insuficiente para atender às particularidades do modelo cooperativo, onde os laços de confiança e a cooperação informal são indispensáveis (Cavalheiro; Kremer; Gimenes, 2024; Poppo; Zenger, 2002). Estudos indicam que a governança informal, baseada em relações de confiança e reciprocidade, contribui para a flexibilidade e coesão entre os membros, mas há uma lacuna na compreensão de como esses dois tipos de governança interagem e influenciam as percepções dos cooperados (Lee et al., 2023).

Outro aspecto central para o estudo é a justiça organizacional, que envolve as percepções de equidade e transparência nas relações de trabalho e que influencia o engajamento e o comprometimento dos membros com a cooperativa (Colquitt et al., 2001). A justiça organizacional é dividida em três dimensões: distributiva, que trata da equidade na distribuição de recursos e benefícios; processual, que se refere à justiça nos processos de decisão; e interacional, que diz respeito à qualidade das interações interpessoais, incluindo respeito e dignidade (Greenberg, 1987). Embora existam estudos que abordem essas dimensões em ambientes empresariais convencionais, poucos trabalhos investigam como a justiça organizacional se manifesta em cooperativas, onde as decisões são geralmente tomadas de maneira democrática e inclusiva (Gomes et al., 2020; Lima; Costa, 2023). A justiça organizacional, nesse contexto, pode ser um fator-chave para o desempenho relacional das cooperativas, pois afeta diretamente a satisfação e o compromisso dos cooperados (Colquitt et al., 2001).

A literatura sobre governança e justiça organizacional em cooperativas agropecuárias ainda é limitada e carece de estudos que explorem a relação entre essas variáveis e o desempenho relacional. Em particular, há uma lacuna na investigação do papel mediador das percepções de justiça organizacional na relação entre os mecanismos de governança e o desempenho relacional, especialmente em cooperativas agropecuárias que operam em um setor de alta competitividade e volatilidade (Brandão; Breitenbach, 2019). Este estudo propõe preencher essa lacuna ao examinar como as percepções de justiça distributiva, processual e interacional dos cooperados podem mediar

a influência da governança sobre o desempenho relacional. Esse enfoque mediador é inovador, pois permite uma compreensão mais aprofundada de como a justiça organizacional pode potencializar os efeitos da governança formal e informal, promovendo uma maior coesão e eficiência nas operações da cooperativa.

Ademais, o presente estudo contribui com uma abordagem prática ao oferecer reflexões para a gestão das cooperativas. A governança eficaz e a promoção de práticas justas são desafios constantes para os gestores, especialmente em contextos onde o engajamento dos cooperados é essencial para o sucesso das operações. Este trabalho busca fornecer evidências empíricas que possam orientar os gestores na implementação de estratégias de governança que valorizem tanto os aspectos formais quanto os informais, equilibrando controle e flexibilidade (Wanga; Dyball, 2019). Ao entender melhor como as percepções de justiça impactam o desempenho relacional, os gestores poderão adotar práticas que promovam a confiança e o comprometimento dos cooperados, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Outro ponto de inovação do estudo é o foco na governança adaptada às especificidades das cooperativas agropecuárias, que enfrentam desafios particulares devido à dependência de fatores externos como condições climáticas e políticas de mercado (Silva; Almeida, 2024). A combinação de uma governança estruturada e de práticas de justiça organizacional pode ajudar as cooperativas a se tornarem mais resilientes, proporcionando uma base sólida para enfrentar crises e mudanças no mercado. Estudos indicam que cooperativas com forte coesão interna e governança equilibrada conseguem responder de maneira mais eficaz a pressões externas, pois os membros estão mais dispostos a cooperar e a buscar soluções conjuntas (Lima; Costa, 2023; Lee et al., 2023).

Em termos teóricos, este estudo também contribui para o campo da governança e da justiça organizacional ao explorar esses conceitos em um ambiente cooperativo, uma configuração organizacional menos abordada na literatura existente. Embora a justiça organizacional tenha sido amplamente estudada em empresas tradicionais, há uma carência de investigações que abordem sua aplicação em cooperativas, onde a estrutura de gestão democrática pode impactar a percepção de justiça dos membros. Ao investigar como a justiça organizacional pode servir de ponte entre a governança e o desempenho relacional, este trabalho expande a aplicabilidade dos conceitos de justiça organizacional e governança para o contexto cooperativo, promovendo uma visão mais abrangente e adaptada às necessidades específicas do setor (Colquitt et al., 2001; Poppo; Zenger, 2002).

Por fim, o estudo busca contribuir para a formulação de políticas públicas e iniciativas de apoio às cooperativas agropecuárias. Ao entender melhor as necessidades e os desafios enfrentados por essas organizações, formuladores de políticas e entidades de apoio ao cooperativismo poderão desenvolver programas que fortaleçam a governança e incentivem práticas justas nas cooperativas. A justiça organizacional, ao promover um ambiente de confiança e colaboração, pode ser um elemento central para o desenvolvimento sustentável das cooperativas, que desempenham um papel crucial na economia nacional e na segurança alimentar (OCB, 2020). Desta forma, este trabalho busca não apenas avançar o conhecimento acadêmico, mas também oferecer contribuições práticas que podem beneficiar o setor cooperativo e a sociedade como um todo.

6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente tese está organizada em quatro capítulos, estruturados de maneira a proporcionar uma compreensão abrangente do tema investigado e alcançar os objetivos estabelecidos. Cada capítulo desempenha um papel específico na construção do conhecimento sobre a relação entre governança, justiça organizacional e desempenho relacional em cooperativas agropecuárias.

O Capítulo I – Considerações Iniciais apresenta uma visão geral do tema, incluindo a contextualização e a formulação da questão de pesquisa. Este capítulo define os objetivos gerais e específicos, delimita o escopo do estudo e justifica a relevância do tema no contexto das cooperativas agropecuárias brasileiras.

O Capítulo II – Revisão da Literatura reúne e discute os principais referenciais teóricos sobre governança, justiça organizacional e desempenho relacional. Com base em uma análise bibliométrica e de conteúdo de artigos selecionados nas bases de dados Web of Science e Scopus, este capítulo explora as dimensões da justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) e as práticas de governança formal e informal. A revisão bibliográfica serve de fundamento para identificar lacunas teóricas e orientar a formulação das hipóteses da pesquisa.

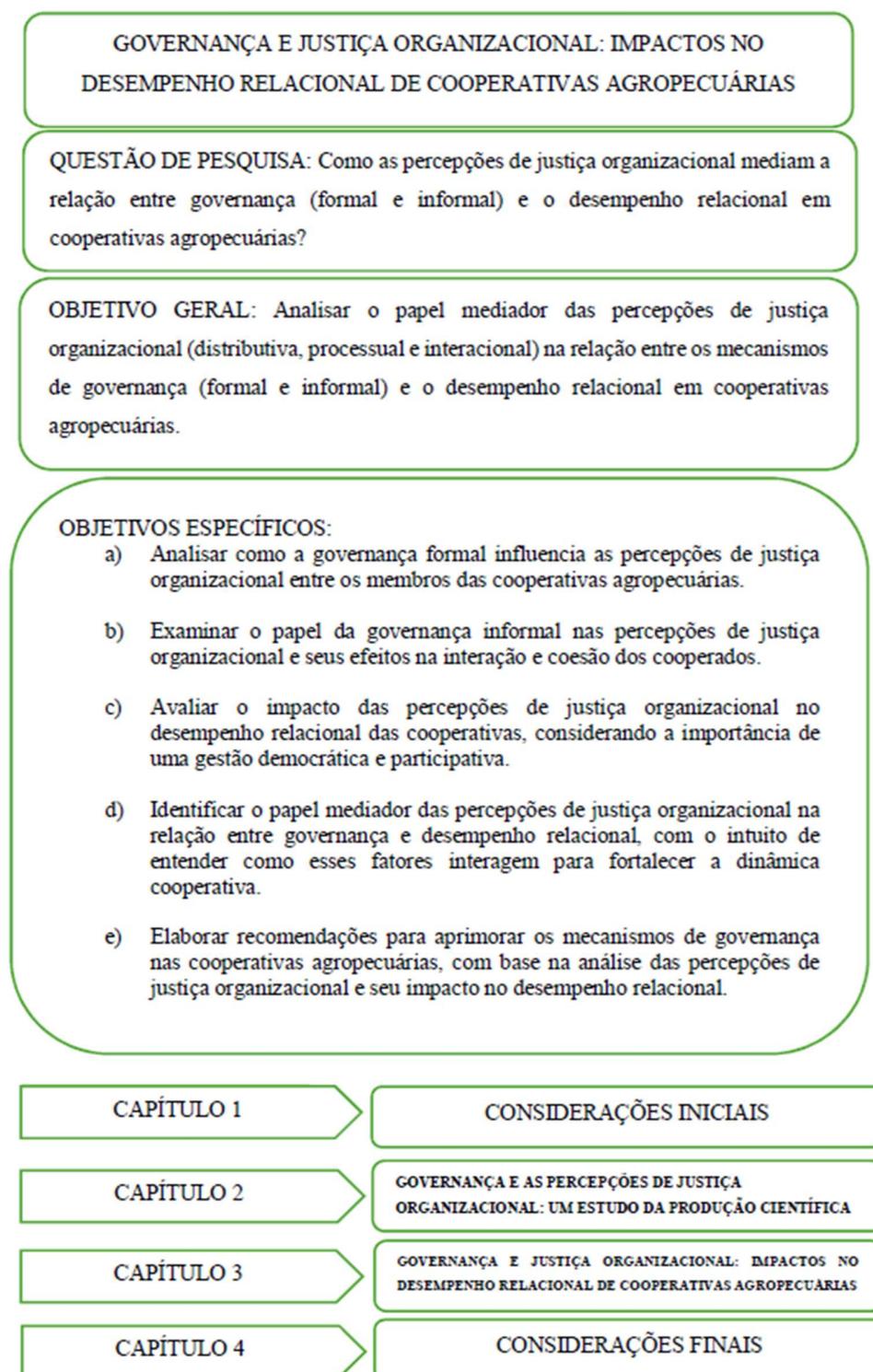
O Capítulo III – Estudo Empírico descreve a pesquisa empírica realizada em cooperativas agropecuárias dos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, incluindo a coleta e análise de dados quantitativos obtidos por meio de questionários aplicados aos cooperados. O estudo busca verificar as relações entre os

mecanismos de governança, as percepções de justiça organizacional e o desempenho relacional, com base nas hipóteses formuladas.

Por fim, o Capítulo IV – Considerações Finais sintetiza as conclusões do estudo, abordando as principais contribuições e implicações teóricas, gerenciais e sociais dos resultados obtidos. Este capítulo também discute as limitações da pesquisa e sugere linhas de investigação para estudos futuros, incentivando o avanço do conhecimento sobre governança e justiça organizacional em cooperativas agropecuárias.

A estrutura desta tese, bem como sua questão norteadora e seus objetivos geral e específicos, são apresentados na Figura 1.

Figura 1– Estrutura da Tese



Fonte: Elaboração Própria.

REFERÊNCIAS

- BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J. et al. *Research on Negotiation in Organizations*. Greenwich: JAI Press, 1986.
- BEUREN, I. M.; EGGERT, N. S. V.; SANTOS, E. A. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações & Sociedade*, v. 27, p. 113-131, 2020.
- BRANDÃO, J. B.; BREITENBACH, R. What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? *Land Use Policy*, v. 85, p. 121-129, 2019.
- CAVALHEIRO, A. et al. Governance and justice in agricultural cooperatives: a multidimensional approach. *Journal of Cooperative Management*, v. 8, n. 3, p. 45-60, 2021.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.
- COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, p. 425-445, 2001.
- CROPANZANO, R.; SCHMINKE, M. The effects of organizational justice on relational contracts. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 5, p. 874-884, 2001.
- FONSECA, F. L. Gestão de cooperativas da agricultura familiar: um estudo sobre os desafios e oportunidades. *Revista Brasileira de Administração*, v. 32, n. 2, p. 12-28, 2018.
- FROGERI, R.; COSTA, J. M.; ALVES, M. G. Governança nas cooperativas agropecuárias: uma abordagem sobre os desafios atuais. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 11, p. 59-73, 2022.
- GOMES, E. O.; SOUZA, M. A.; TEIXEIRA, L. A. Organizational justice and its impact on relational performance: a multilevel analysis in cooperative organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 161, n. 1, p. 125-140, 2020.
- GREENBERG, J. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 9-22, 1987.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- LEE, J. Y.; ALLEN, N. J.; ZHANG, Y. Relational governance and organizational justice in agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Management*, v. 45, n. 4, p. 238-250, 2023.

LIMA, J. S.; COSTA, R. F. Governance mechanisms and justice perceptions in the agricultural sector: evidence from Brazilian cooperatives. *Agricultural Economics*, v. 72, n. 5, p. 305-320, 2023.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. *Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020*. Brasília: OCB, 2020.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 707-725, 2002.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, E. R.; ALMEIDA, F. N. As boas práticas de governança no setor agropecuário brasileiro. *Revista de Governança Corporativa*, v. 10, n. 3, p. 43-59, 2024.

WANGA, S.; DYBALL, M. C. The role of organizational justice in promoting employee commitment in cooperative organizations. *International Journal of Management*, v. 28, p. 72-91, 2019.

CAPÍTULO 2 - GOVERNANÇA E AS PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

RESUMO

Este estudo realiza uma revisão sistemática e análise bibliométrica sobre os conceitos de governança e justiça organizacional em cooperativas. Inicialmente, são apresentadas as bases teóricas, abordando as estruturas de governança formal e informal, com ênfase nos mecanismos que promovem equidade, transparência e confiança entre os membros. A governança formal é descrita como o conjunto de normas e regulações que garantem a legalidade e a transparência, enquanto a governança informal destaca a importância da confiança e reciprocidade nas relações interpessoais. Em seguida, explora-se a justiça organizacional em suas dimensões distributiva, processual e interacional, analisando seu impacto no comportamento e engajamento dos membros. A metodologia incluiu buscas nas bases Web of Science e Scopus, utilizando critérios rigorosos de inclusão e exclusão, culminando em uma amostra de 28 artigos relevantes. Os resultados destacam o crescimento da produção acadêmica no tema e apontam lacunas relacionadas à interação entre governança e justiça organizacional. O estudo propõe um *framework* conceitual que integra esses elementos, oferecendo subsídios para futuras pesquisas e promovendo avanços teóricos no campo da gestão em cooperativas.

Palavras-chave: Revisão sistemática; Análise bibliométrica; Produção científica; Lacunas de pesquisa.

ABSTRACT

This study conducts a systematic review and bibliometric analysis on the concepts of governance and organizational justice in cooperatives. Initially, the theoretical foundations are presented, addressing the structures of formal and informal governance, with an emphasis on mechanisms that promote equity, transparency, and trust among members. Formal governance is described as the set of norms and regulations that ensure legality and transparency, while informal governance highlights the importance of trust and reciprocity in interpersonal relationships. Subsequently, organizational justice is explored in its distributive, procedural, and interactional dimensions, analyzing its impact on members' behavior and engagement. The methodology included searches in the Web of Science and Scopus databases, applying rigorous inclusion and exclusion criteria, resulting in a sample of 28 relevant articles. The results highlight the significant growth of academic production on the topic and point to gaps related to the interaction between governance and organizational justice. The study proposes a conceptual framework that integrates these elements, offering support for future research and promoting theoretical advancements in cooperative management.

Keywords: Systematic review; Bibliometric analysis; Scientific production; Research gaps.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Nova Economia Institucional (NEI), a maioria das transações possuem custos. O estudo de Mikami, Ikegami e Bird (2022), corroboraram com o entendimento de Williamson (1989), neste sentido. Sob esta ótica, é possível avaliar a eficácia e a efetividade de diferentes arranjos, permitindo a observação de padrões econômicos que podem causar ou influenciar processos nas instituições.

A forma como os agentes se comporta é avaliada pela Teoria dos Custos de Transação (TCT), este estudo aponta que durante as transações, a racionalidade dos agentes, é limitada, e que as ações dos mesmos, apresentam viés de oportunismo, o que torna essa relação muito frágil (Williamson, 1991). Nem todos os agentes são oportunistas, porém a possibilidade de apenas um deles seguir este comportamento e colocar os acordos contratuais em risco, já justifica um monitoramento (Zykbersztajn, 1995). Para Zhang e Xi (2023) e Song, Hou e Thang (2021), a boa comunicação é fundamental para a prevenção do oportunismo através da flexibilização contratual.

Segundo Breintenbach (2012), é necessário que haja um caráter bilateral na governança das organizações devido a necessidade de se construir e reforçar relacionamentos com boa reputação e confiança de ambas as partes, principalmente para que se busque justiça entre as transações. Para a autora, o uso de tais argumentos se faz necessário quando há sinais de problemas relacionados a fidelidade e confiança que possam prejudicar a continuidade das transações.

Maraschin (2004) e Schubert (2012) corroboram com estes argumentos, ao afirmar que os fatores fidelidade e confiança são fundamentais por se tratar de elementos que podem afetar os custos de transação. Em sua investigação, Cugueró-Escofet, Ficapal-Cusí e Torrent-Sellens (2019), complementaram este entendimento, afirmando que o comprometimento dos agentes e a disposição a compartilhar conhecimento está diretamente relacionado ao despertar do sentimento de satisfação no trabalho e aumento de confiança por parte dos indivíduos participantes da relação.

Para Seal *et al.* (1999) a relação entre parceiros deve ser benéfica quando há percepção de justiça, principalmente no estágio inicial do relacionamento, quando os envolvidos ainda não estão completamente familiarizados com as metodologias de trabalho dos outros parceiros. Neste sentido, a percepção de justiça na relação, melhora e a predisposição aos negócios deve aumentar.

Byrne e Heinonen (2015), ressaltam que a percepção de injustiça, no sentido de obtenção de vantagens desmerecidas sobre as negociações, afeta negativamente a relação e a predisposição a cooperar entre os parceiros de negócios. A percepção de injustiça, no sentido de conflitos de

trabalho também foi averiguada na pesquisa de Adamovic (2020). Sua investigação evidenciou que a presença de injustiça-conflito em ambientes corporativos, deve ser tratada por meio de abordagem cooperativa e gerenciamento técnico de conflitos.

Desta forma, o objetivo deste estudo foi revisar a literatura e entender o impacto das percepções de justiça organizacional nas relações entre os agentes e a governança das organizações. Sendo assim, o presente estudo não tem a pretensão de defender pontos de vista, mas sim levantar as características do debate e das reflexões que a temática pode gerar na relação entre os agentes.

O artigo segue estruturado da seguinte forma: após esta introdução, na seção 2, são apresentadas as bases teóricas do tema proposto. Na seção 3, são apresentados os aspectos metodológicos do estudo. Na seção 4, são apresentados os resultados das análises bibliométricas e de conteúdo. E por fim, as considerações finais, juntamente com indicações de tendências sobre a discussão da temática.

2 BASES TEÓRICAS DO ESTUDO

2.1 Estruturas de governança formal

Os mecanismos de governança corporativa são considerados veículos utilizados para reduzir custos de agência e ferramentas capazes de minimizar a destruição de valor de mercado, causada por conflitos de interesses entre os participantes da firma (Bohren; Odegarrd, 2004). Para Colin (2007), é necessário que se dê mais atenção à governança corporativa de empresas familiares, empresas controladas pelo estado e cooperativas, pois nestas organizações, segundo o autor, os proprietários ou os membros principais têm mais poder e exercem maior influência na instituição.

Em seu estudo, Unterhitzberger e Möller (2021) elencaram os pilares da governança: justiça, responsabilidade, transparência e prestação de contas. Musawir, Abd-Karim e Mohd-Danuri (2020), ressaltam que o quesito equidade vem sendo negligenciado nos estudos sobre governança, já que em geral o foco dos pesquisadores são nas abordagens de processos e políticas.

Esta ressalva é confirmada por pesquisas como a de Shleifer e Vishny (1997), que definem os mecanismos de governança corporativa como instituições legais ou econômicas que podem ser alteradas por processos políticos. Neste sentido, Guimarães, Porto e Borges-Andrade (2022),

afirmam que as organizações frequentemente avaliam, ajustam e modificam os seus mecanismos, com a intenção de atingir os seus propósitos, reorganizando assim os seus papéis, suas estruturas e o seu processo gerencial.

Para Siqueira e Neto (2014), a maioria das organizações veem o processo dinâmico de ajustar às mudanças e incertezas do ambiente como um processo muito complexo, que abrange inúmeras tomadas de decisão e comportamentos em vários níveis organizacionais. Para os autores, a complexidade em ajustar os processos tende a ser moldada à medida em que são definidos padrões no comportamento organizacional. E até mesmo o comportamento emocional dos colaboradores tem o potencial de alterar os padrões da governança organizacional (Deng; Jia, 2022).

Vale ressaltar que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004), define que a legislação, autoregulação ou regulamentação da governança corporativa varia de país para país, o que ajuda na manutenção da confiabilidade e no funcionamento da economia de mercado. No entanto, Wymeersch (2005), afirma que a adoção de práticas previstas nestes códigos é voluntária. Desta forma, a aplicação destas, fica a critério dos órgãos corporativos como conselho e gestão.

2.2 Estruturas de governança informal

O conjunto de normas e regras que regem as relações coletivas entre indivíduos é chamada de governança informal (Grandori, 2006; Benítez-Avila *et al.* 2018). A construção social destas relações tende a definir os papéis dos indivíduos, os métodos de produção e a alinhar os reforços em prol de um objetivo em comum, ao mesmo tempo que reduz os conflitos desta rede de relacionamentos (Whiteoak, 2014; Westaby *et al.*, 2016).

Em seu estudo, Adamovic (2020), levantou os impactos das relações entre indivíduos nas organizações, e constatou que o desempenho dos agentes normalmente está mais ligado a relacionamentos e processos entre si, do que à tarefas operacionais da organização. Unterhitzberger e Möller (2021), enfatizam que a governança informal de um projeto deve ser visualizada por meio das dimensões de justiça no ambiente organizacional.

Para Poppo e Zenger (2002), as trocas governadas relacionalmente são norteadas pelo cumprimento de obrigações, expectativas, promessas e processos sociais, que são amparados por normas flexíveis e solidárias e por troca de informações. Desta forma, tal flexibilidade agiliza a

adaptação a acontecimentos imprevisíveis, onde a resolução dos problemas ocorre em ações bilaterais e mútuas. Christoph (2019), reforça os impactos das características relacionais entre os agentes, nas organizações, afirmando que o comportamento individual dos agentes é influenciado por motivadores intrínsecos, tais como, justiça, emoções, e sentimentos, como também, expectativas, aspirações, medo e esperança. Neste sentido, abordagens baseadas em leis e regimentos e conformidades tendem a ser menos eficazes no caso comportamentos antiéticos na governança das organizações.

A governança informal é um construto que surge da elaboração de mecanismos, por parte dos próprios indivíduos da organização (Benítez-Avila *et al.* 2018). Os mesmos autores ressaltam que este tipo de governança geralmente surge com a intenção de controlar e incentivar a ação coletiva, gerando regras, papéis, práticas e funções que estruturam a dinâmica da organização.

O compartilhamento de informação é um dos fatores essenciais nos processos de governança informal, pois a confiança da partilha de informações privadas, como metas, planos e estratégias de negócio, é o que gera o comprometimento, a mutualidade e a cooperação entre as partes interessadas da firma (Poppo; Zenger, 2002). Para Uzzi (1997), é através destes processos sociais e das normas que a governança informal pode auxiliar na mitigação de riscos negociais, sendo que do ponto de vista econômico, a expectativa por trocas futuras estimula a cooperação no presente. Do ponto de vista social, os laços criados em negociações passadas convergem para negociações no presente e no futuro.

No âmbito das pesquisas, Byrne (2016), aponta que geralmente os estudos avaliam o desempenho econômico das organizações, porém, raramente o foco dos estudos aborda as soluções informais presentes nas instituições. O autor afirma ainda, que geralmente as teorias se baseiam apenas nos fatores financeiros e nas motivações estratégicas para justificar fragilidades na estrutura de governança, ignorando possíveis impactos gerados por fatores relacionais das corporações. Tal afirmação corrobora com o entendimento de Larson (1992), de que a presença da governança informal pode mitigar custos com tempo e alocação de recursos nas firmas.

2.3 Justiça organizacional

A teoria da justiça organizacional, foi apresentada por Greenberg (1987), com a intenção de medir a percepção de justiça dos funcionários nas organizações. Desta forma, o que se objetiva com o construto da justiça organizacional é fazer um levantamento sobre a percepção de como os

funcionários de uma organização foram tratados, se foram tratados de forma justa no ambiente de trabalho e como estas percepções influenciam o seu desempenho profissional neste ambiente (Moorman, 1991). A partir disso, em um estudo recente, Mikami, Ikegami e Bird (2022), citam o desenvolvimento de uma teoria da equidade, que é baseada na justiça organizacional, e que se caracteriza pela manutenção da confiança, restringindo o comportamento oportunista dos indivíduos.

As conclusões alcançadas pelos autores Mikami, Ikegami e Bird (2022) corroboram a constatação previamente feita por Colquitt et al. (2001). Neste sentido, identificou-se que determinados elementos, tais como comportamento de cidadania organizacional, comprometimento organizacional, engajamento no trabalho, desempenho da tarefa, troca de liderança, suporte organizacional percebido e satisfação no trabalho, contribuíam para uma percepção positiva de equidade por parte dos funcionários. Da mesma forma, a presença de fatores negativos como fadiga laboral, intenções de rotatividade e comportamentos contraproducentes no trabalho estavam associados a uma percepção desfavorável de justiça entre os colaboradores.

2.3.1 Justiça distributiva

Adams (1965), foi um dos precursores do estudo da justiça distributiva, uma vez que apresentou uma estrutura de teoria de troca social para validar a percepção de justiça. A teoria da equidade de Adams avalia o retorno por sua contribuição na forma de “insumos” pessoais como (educação, inteligência e experiência) pelos seus resultados (gerar satisfação, recompensa) em comparação com outros colaboradores. O autor esclarece que a percepção da relação insumo-resultado é completamente subjetiva para cada um, e que a justiça distributiva se refere ao caso em que os funcionários percebem haver uma equidade na relação entre as suas contribuições e as recompensas recebidas. Atualmente, autores como Mikami, Ikegami e Bird (2022) e Deng e Jia (2022), identificaram os benefícios da percepção de justiça distributiva, no sentido de que a transparência reforça a importância da distribuição equitativa dos ganhos, mantendo os processos e as decisões abertos e visíveis a todos, gerando forte ética de justiça na organização.

Para Guimarães, Porto e Borges-Andrade (2022), a justiça distributiva preocupa-se com a maneira com que os recursos são distribuídos. E a presença da justiça distributiva é percebida em ambientes corporativos onde predominam a igualdade e equidade (Thibaut; Walker, 1975;

Leventhal, 1980). Os autores ressaltam ainda, que trabalhos mais recentes têm dado ênfase na justiça como processo de tomada de decisão, com foco nos resultados esperados.

2.3.2 Justiça processual

Para Thibaut e Walker (1975), a justiça processual está relacionada ao processo de tomada de decisão e como isso influencia os resultados obtidos, ou seja, se os processos são percebidos como justos. Para serem justos é necessário que possuam ética, precisão, representação, corretilidade, falta de viés e consistência (Leventhal, 1980; Leventhal *et al.* 1980).

Em sua obra de 2020, Adamovic estabelece uma conexão entre a justiça processual e outras facetas do conceito de justiça. Ele sustenta que as percepções de todas essas facetas estão frequentemente mais entrelaçadas com os relacionamentos e os procedimentos entre os agentes do que com as tarefas operacionais da organização. O autor também identifica certos indicadores diretos para avaliar a percepção de justiça processual, como as formas de tratamento entre membros de equipes. Esses indicadores abrangem a precisão, a ausência de preconceitos, a coerência, o tom de voz, a capacidade de correção, a ética e a representatividade.

Sweeney e McFarlin (1997), utilizaram métodos de medição de justiça processual ao questionar se os funcionários da organização sentiam “como perdas”, quando mudanças ocorriam na instituição e se as ações disciplinares tomadas lhes pareceram justas. Para os autores tais medidas servem para avaliar a justiça processual, pois estavam diretamente ligadas a exploração da justiça nos resultados. Além disso, Deng e Jia (2022), sugerem como medida para melhorar a percepção de justiça processual, a implementação de sistemas voltados a comunicação entre superiores e subordinados.

2.3.3 Justiça interacional

A justiça interacional é definida como o tratamento interpessoal que as pessoas recebem sobre os procedimentos por elas executados (Bies; Moag, 1986). Para os autores, a percepção de justiça interacional está diretamente relacionada com o tratamento sensível e respeitoso, além de uma orientação minuciosa sobre as razões de cada decisão por parte do tomador de decisões, para com os seus colaboradores. Em um estudo recente, os autores Deng e Jia (2022), evidenciaram até mesmo um comportamento negativo, chamado por eles de vingança organizacional ou injustiça,

impostos pelos colaboradores à organização, em resposta a injustiça processual percebida, o que prejudicava os processos e alterava o desempenho da organização.

Alguns pesquisadores consideram a justiça interacional como um terceiro tipo de justiça (Skarlick; Folger, 1997; Bies; Shapiro, 1987). Porém, Greenberg (1993), sugeriu que aspectos como respeito e sensibilidade são facetas interpessoais da justiça, porque causam reações capazes de alterar os resultados das decisões tomadas (então mesmo com um resultado desfavorável, a sensibilidade permite que o colaborador se sinta melhor). Esta percepção corrobora com o levantamento de Deng e Jia (2022), que sugere serem as emoções, mecanismo central, e por meio desta, a justiça interacional é traduzida em desempenho dos funcionários.

Neste sentido, Barling e Philips (1993), identificaram que em um ambiente onde ocorre injustiça interacional, indivíduos podem ter seus resultados afetados pelo comportamento de retraimento. Já o estudo de Tata e Boveas-Sperry (1996), demonstrou que mulheres eram mais suscetíveis a percepção de justiça interacional relacionado a aumento de salários do que os homens.

Cropanzano e Prehar (1999) e Deng e Jia (2022), identificaram influências da justiça interacional em três variáveis do agente (interações de troca entre líder-colaborador, satisfação com o líder e avaliações de desempenho do líder).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir o objetivo proposto, o presente artigo visa avaliar de forma quantitativa e qualitativa a produção científica sobre a temática proposta, através de uma revisão sistemática, juntamente com uma análise bibliométrica e de conteúdo. Desta forma, o que se busca, é a identificação dos rumos da ciência sobre o respectivo tema, bem como direcionar possíveis novas pesquisas.

Uma vez que a publicação é vista como base para a divulgação da produção científica, quanto mais divulgada, mais estimula o desenvolvimento intelectual e impulsiona a geração de conhecimento. Spinak (1998), define que a bibliometria mensura o conhecimento produzido através de modelo estatísticos e métodos quantitativos, de forma que evidenciem os aspectos mais significantes do direcionamento da comunidade científica sobre o tema estudado.

No mesmo sentido, Movahedipour *et al.* (2016), Strucker e Hoffmann (2017) e Littell *et al.*, (2008), afirmam que a metodologia de revisão sistemática, permite que se encontre e sintetize a literatura sobre o tema alvo do estudo, uma vez que se baseia em procedimentos transparentes,

organizados e replicáveis. A metodologia adotada neste estudo segue etapas pré-determinadas de organização por um protocolo de pesquisa, avalia os artigos selecionados e resume seus resultados.

As bases de dados consideradas neste estudo foram da *Web of Science* e *Scopus*, por sua relevância e significância junto a comunidade acadêmica, além de apresentarem ampla multidisciplinaridade dos conteúdos e ferramentas funcionais à aplicação de análises bibliométricas.

3.1 Busca em bases de publicações científicas

A pesquisa se baseou nas palavras chaves "*governance*" and "*cooperatives*" and "*justice*" nas plataformas *Web of Science* e *Scopus*, resultando respectivamente em 428 e 74 artigos encontrados. A delimitação do escopo de pesquisa ficou por conta da aplicação dos filtros: por idioma (inglês), pelo ano de publicação (de 2019 a maio de 2023). Ressaltando que a análise realizada para o ano de 2023, se ateu apenas aos trabalhos produzidos até o mês de maio.

Para ilustrar o processo de organização do filtro de artigos finais a serem analisados, foi elaborado o Quadro 1, que tem o objetivo de demonstrar a determinação do escopo da pesquisa até esta etapa.

Quadro 1- Processo de seleção com filtros nas bases *Web of Science* e *Scopus*

Etapas		Web of Science	Scopus	Total
Palavras chave	Governance, and cooperative, and justice	74	428	502
Tipo de documento	Artigo de Pesquisa	66	312	378
Ano de publicação	De 2019 a Maio de 2023	34	130	164
Idioma	Inglês	28	410	438
Total de artigos para análise		28	95	123

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 1, é possível ver os resultados apresentados em cada filtro aplicado, e ao final, quantos trabalhos restaram após a aplicação de todos os filtros. Após esta etapa, os arquivos foram exportados das plataformas de busca em formato *Bibtex* e foram anexados ao *software Start (State of the art through systematic review)*, que é uma ferramenta criada pelo Laboratório de Pesquisa

em Engenharia de Software (LaPES), do Departamento de Computação, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

A análise foi realizada levando-se em conta os itens de cada trabalho exportado, neste caso, o resumo, as palavras-chave e o título dos 123 artigos restantes. A ferramenta *Start*, excluiu 1 artigo que se apresentava em duplicidade nas bases de pesquisa. Após esta etapa, foram adotados 4 critérios de inclusão e 2 de exclusão para que a proposta da revisão sistemática fosse cumprida.

Os critérios de inclusão dos artigos respectivamente foram: “abordar práticas de justiça organizacional em cooperativas”; “abordar práticas de justiça organizacional em corporações”; “abordar práticas de governança em corporações”; “abordar práticas de governança em cooperativas”. E como critério de exclusão; aqueles artigos que “não investigaram o aspecto da justiça organizacional no objeto de estudo” e os que “não investigaram o aspecto da governança no objeto de estudo”.

O portfólio alcançado após os critérios de inclusão e exclusão no *software Start* pode ser visto no Quadro 2. A seleção é realizada com base no título, *abstract* e palavras-chave, que são captadas dos arquivos pelo programa, com intenção de identificar e classificar trabalhos que são e que não são compatíveis com a temática do estudo.

Quadro 2 - Resultados após os critérios de inclusão e exclusão da ferramenta *Start*

Étapas	Web of Science	Scopus	Total
Total de artigos para análise no <i>Start</i>	28	95	123
Total de artigos para exclusão de duplicidade	1	0	1
Total de artigos após critérios de exclusão/inclusão no <i>Start</i>	14	14	28

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 3, é demonstrado em detalhes a autoria dos artigos, o ano de publicação, o título, o periódico, o quartil a qual a publicação pertence e o fator de impacto (JCR).

Quadro 3 – Características de Artigos Científicos sobre Governança e Justiça Organizacional

(Continua)

AUTOR(ES)	TÍTULO DO ARTIGO CIENTÍFICO	PERIÓDICO	CITAÇÕES	JCR	QUARTIL
Su; Zhang; Guo (2020)	A Model and Complexity Analysis of the Relationship Based on Organizational Justice and Embeddedness Theories	Complexity	2	2.3	1
Liu et al. (2021)	Linking organizational justice with positive behavior in temporary organization: The mediating role of cooperative willingness	Journal of General Management	62	2.1	1
Mikami; Ikegami; Bird (2022)	Opportunism and trust in cross- national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust	Journal of World Business	3	8.9	1
Cheng <i>et al.</i> (2019)	A model for promoting student participation in school governance	International Journal of Educational Management	1	2.4	1
Liu e Yang (2021)	Managing technology transfer between competitive firms: the roles of coopetition, asset specificity and justice	Journal of Business & Industrial Marketing	12	3.1	1
Alanoglu e Demirtaş (2020)	Management Styles' Levels of Predicting Job Satisfaction and Burnout: Intermediary Role of Organizational Justice	Education and Science	106	0.5	1
Miles (2019)	The Influence of Goal Commitment and Partner Status on Team Assignment Outcomes	Applied Psychological	1	0.5	1
Ajates (2020)	Agricultural cooperatives remaining competitive in a globalized food system	Organization	18	3.0	1
Zhang e Xi (2023)	How Does Contractual Flexibility Affect a Contractor's Opportunistic Behavior? Roles of Justice Perception and Communication Quality	Buildings	Não classificado	3.8	1
Alanoglu e Karabatak (2020)	The mediating effects of job satisfaction and organizational justice on the relationship between principals' management style and teachers' organizational citizenship	KEDI journal of educational policy	1	0.4	1

(Continua)

AUTOR(ES)	TÍTULO DO ARTIGO CIENTÍFICO	PERIÓDICO	CITAÇÕES	JCR	QUARTIL
Deng e Jia (2022)	How corporate social responsibility moderates the relationship between distributive unfairness and organizational revenge: a deontic justice perspective	Chinese Management Studies	1	2.2	1
Adamovic (2020)	The vicious cycle of unfairness and conflict in teams	International Journal of Conflict Management	7	3.3	1
Matta <i>et al.</i> (2020)	Exchanging One Uncertainty for Another: Justice Variability Negates the Benefits of Justice	Journal of Applied Psychology	24	9.9	1
Alghababsheh; Gallar; Saikouk (2022)	Justice in supply chain relationships: A comprehensive review and future research directions	European Management Review.	2	3.7	1
Unterhitzenberger e Möller (2021)	Fair Project Governance: An Organizational Justice Approach to Project Governance	International Journal of Project Management	8	8.0	1
Angelis; Mazzetti; Guglielmi (2021)	Job Insecurity and Job Performance: A Serial Mediated Relationship and the Buffering Effect of Organizational Justice	Frontiers in Psychology	7	3.8	1
Christoph (2019)	Governance reforms, individualization of human resource management (HRM), and impact on workplace behavior...a black box?	Osuva Open Science	Não classificado	1.6	1
Riisgaard; Lund-Thomsen; Coe (2020)	Multistakeholder Initiatives in Global Production Networks Naturalizing Specific Understandings of Sustainability Through the Better Cotton Initiative	Global Networks	13	2.4	1
Alghababsheh <i>et al.</i> (2018)	Balancing the scales of justice: Do perceptions of buyers' justice drive suppliers social performance?	Journal of Business Ethics	Não classificado	6.1	1

(Conclusão)

AUTOR(ES)	TÍTULO DO ARTIGO CIENTÍFICO	PERIÓDICO	CITAÇÕES	JCR	QUARTIL
Till e Yount (2018)	Governance and Incentives: Is It Really All about the Money?	Journal of Business Ethics	Não classificado	6.1	1
Ghafran e Yasmin (2019)	Ethical Governance: Insight from the Islamic Perspective and an Empirical Enquiry	Journal of Business Ethics	10	6.1	1
Gravett e Stella (2020)	Enacting Organizational Justice and Institutional Learning in Faculty Dispute Resolution Processes: Lessons Learned from a Study of the UNC System	Employee Responsibilities and Rights Journal	41	1.1	1
Silvenail et al. (2021)	Perceived fairness of faculty governance: a study of 51 countries	Higher Education	Não classificado	5.0	1
Cugueró-Escofet; Ficapal-Cusí; Torrent-Sellens (2019)	How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support, Satisfaction and Commitment	Sustainability journal	34	3.9	1
Deng e Zhang (2020)	Effect of Transaction Rules on Enterprise Transaction Costs Based on Williamson Transaction Cost Theory in Nanhai, China	Sustainability journal	Não classificado	3.9	1
Song; Hou; Tang (2021)	From Contractual Flexibility to Contractor's Cooperative Behavior in Construction Projects: The Multiple Mediation Effects of Ongoing Trust and Justice Perception	Sustainability journal	5	3.9	1
He; Huang; Tang (2021)	Sustainable Practicalities towards Good Governance in Fish Townships and Villages by Ethics-Based Approach	Sustainability journal	55	3.9	1
Liao; Warner; Homsy (2019)	Sustainability's forgotten third E: what influences local government actions on social equity?	Local Environment	Não classificado	2.4	1

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 3 revela o JCR com o maior impacto, com destaque para o periódico *Journal of Applied Psychology* (9,9). No entanto, esse jornal não se destaca em termos de frequência nas publicações sobre o tema, já que sua contribuição global foi de apenas 4% durante o período analisado.

Apesar de ser majoritariamente dedicado a estudos de psicologia, é evidente que o impacto do periódico não está estritamente vinculado ao seu campo ou categoria. Isso é notável, visto que a pesquisa das dinâmicas em organizações e empresas costuma estar inserida na categoria de estudos de negócios e ciência de gestão, na qual o periódico *Journal of World Business* desempenha um papel significativo, apresentando um fator de impacto de 8,9.

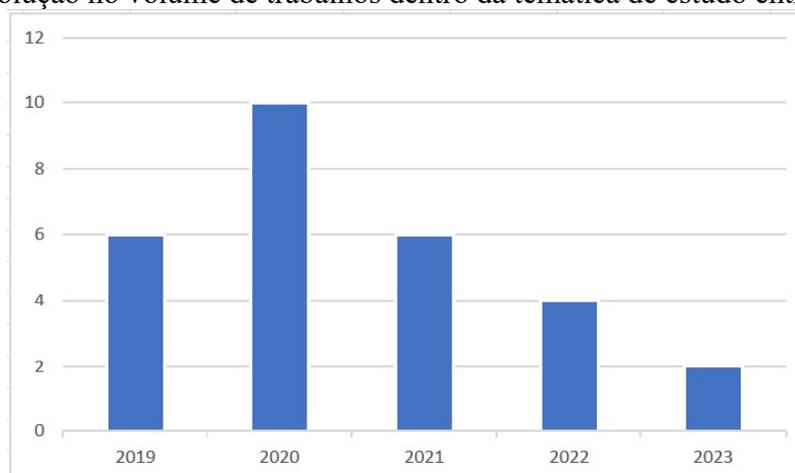
A análise quantitativa do estudo contou com ferramentas extras de suporte, que auxiliaram na visualização dos resultados encontrados, sendo utilizados o *software Ucinet*, a planilha *Excel*, e os sites *Mapchart.net* e *Wordart.com*. Os resultados visuais e a análise dos resultados estão apresentados na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Visão quantitativa dos artigos revisados

O comportamento da produção científica, com base nos trabalhos selecionados, pode ser visualizado na Figura 1. Observa-se que a maior concentração de trabalhos é no ano de 2020. É preciso ressaltar que no ano de 2023, as publicações se limitaram até o mês de maio. Sendo assim, percebe-se que cerca de 57% das obras se concentram nos primeiros dois anos da amostra.

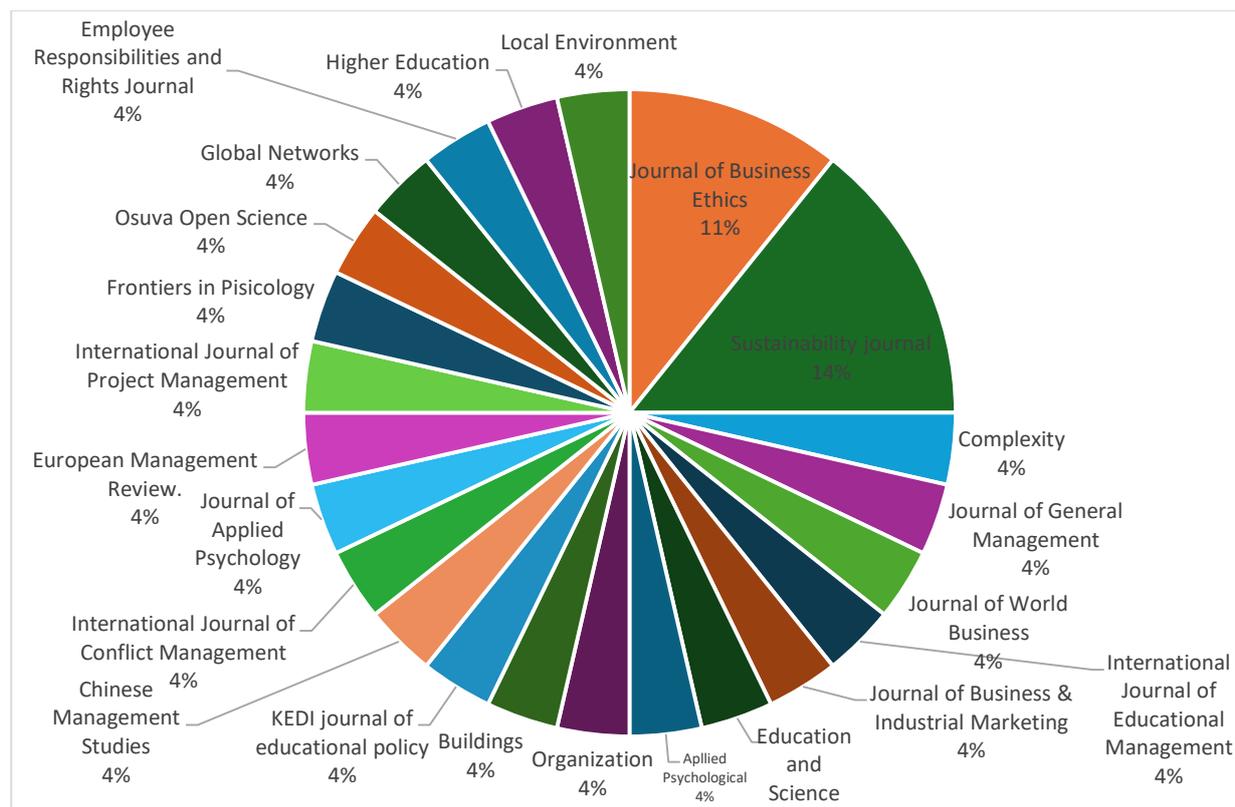
Figura 1 - Evolução no volume de trabalhos dentro da temática de estudo entre 2019 a 2023.



Fonte: Elaboração própria.

Alguns canais de publicações, demonstraram-se mais dedicados à temática, dentre eles, destacaram-se os periódicos *Journal of Business Ethics* e *Sustainability Journal*. Os demais periódicos que publicaram sobre a temática podem ser visualizados na **Figura 2**.

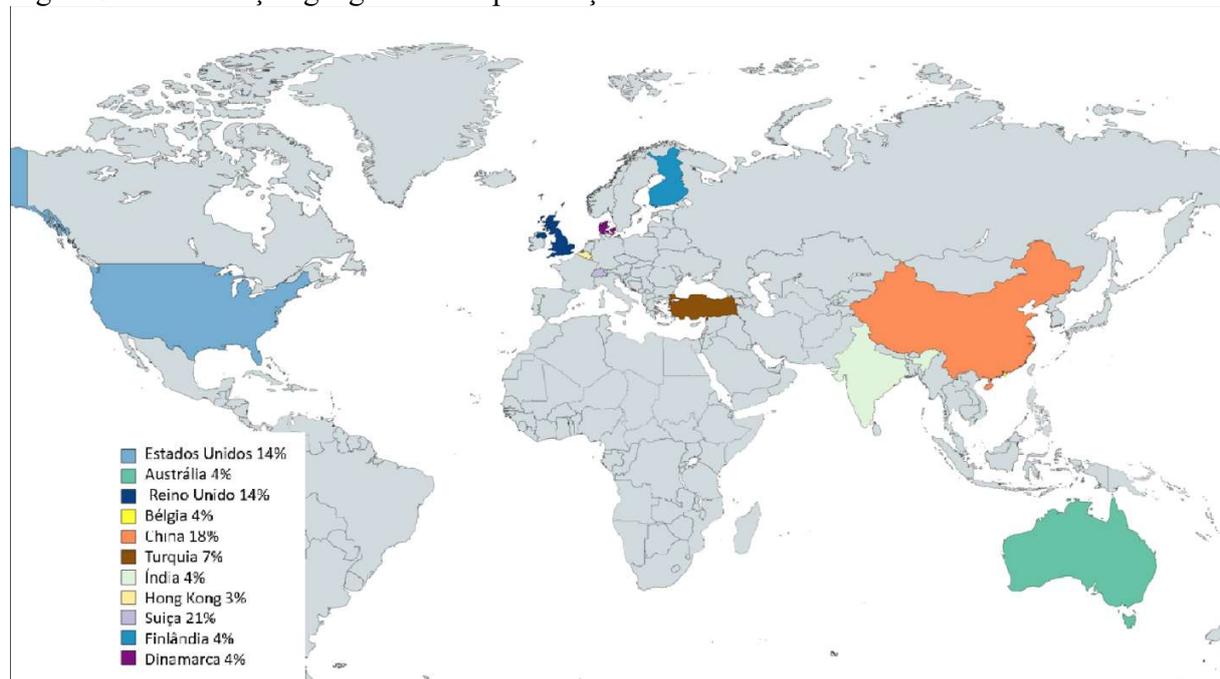
Gráfico 2 - Participação das publicações nos seus respectivos periódicos



Fonte: Elaboração própria.

Na distribuição das publicações em nível mundial, identificam-se 12 países, levando em conta, como critério, o país sede do periódico que publicou o estudo. Neste sentido, os países que demonstraram maior propensão a publicar sobre a temática foram Suíça (21%), China (18%) e Reino Unido e Estados Unidos, ambos com 14% das publicações no período estudado, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Distribuição geográfica das publicações



Fonte: Elaboração própria.

O padrão das publicações em nível mundial destaca a participação de países desenvolvidos da América do Norte e Europa, no estudo da temática, como Estados Unidos, Reino Unido e Dinamarca, por exemplo, além de potências econômicas emergentes, como China e Índia. Porém as ausências também se destacam, uma vez que a América Central, América do Sul e África, não apresentaram participação na amostra em análise.

Com relação aos estudos, a Figura 4 buscou identificar uma rede de autorias e coautorias. Em uma representação visual de redes, elaborada pelo *software Ucinet*, é possível observar que as bolas vermelhas representam os autores (28), e os quadrados azuis representam os coautores (66).

Também se observou autoria solo, sendo que 4 autores não buscaram parcerias para a elaboração dos seus trabalhos. Já alguns coautores se destacaram, por estarem presentes nas redes de mais de um autor, como é o caso do coautor Hui Zahng, que publicou em parceria com os autores Xin Su e Guannan Xi e Shubing Guo. O coautor Alanoglu M., publicou em parceria com dois autores diferentes. Porém, salvo tais exceções, o padrão predominante é o de poucas conexões entre os estudos encontrados, devido ao baixo número de autores e coautores que participaram de mais de um artigo no período estudado.

A análise quantitativa dos artigos auxilia no entendimento do estudo por meio de representações gráficas e ilustrativas, principalmente contextualizando a situação global da temática no período avaliado, demonstrando destaques e carências da investigação e publicação científica do sobre o assunto. A próxima seção, analisou o conteúdo dos artigos, buscando identificar possíveis padrões e conexões entre eles, bem como, as contribuições que trouxeram.

4.2 Análise de conteúdo

Nesta seção foram analisados o conteúdo de 28 artigos, buscando identificar padrões, características e possíveis lacunas sobre o tema estudado.

Para Su, Zhang e Guo (2020), a justiça interativa impacta positivamente o desempenho da governança informal das cooperativas rurais. Os autores afirmam que a melhora do nível da governança está diretamente ligada a participação positiva dos membros na governança interna da instituição.

Já Ajates (2020) contextualizou a tese de Scheinberg (2013) sobre como os movimentos e condições políticas interferem nas cooperativas agrícolas, concluindo que tais organizações sofrem pressão externa sobre a influência de como se comportam os métodos de governança e arquitetura multinível das cadeias alimentares globais.

Liu et al. (2021) validaram os resultados apresentados por Kumar et al., (1993) e Luo et. Al. (2015), sobre o entendimento de que a justiça organizacional é uma importante diretriz para a cooperação, já que tem o potencial de gerar eficiência e impulsionar a organização através uma série de benefícios justos.

O modelo proposto por Mikami, Ikegami e Bird (2022), ressaltam que a equidade é alcançada por meio de quatro tipos de justiça organizacional, por meio da implementação de papéis de liderança, estruturas, práticas de tomada de decisões e organizações específicas. Os autores apontam o modelo de *equity-trust* como alternativa de integração, com enfoque em governança, colaboração e gestão, em casos de pós fusão de organizações.

Em seu estudo sobre uma instituição de ensino, Cheng *et al.* (2019) chegaram a conclusão que a tomada de decisão compartilhada, pode estruturar uma governança participativa na escola. Esse modelo de comportamento pode ser abordado por líderes escolares, através de ferramentas de aplicação de mecanismos de autoavaliação aos alunos. A prática, além de dar mais clareza à prestação de contas para a sociedade, no longo prazo, tende a gerar maior desenvolvimento nos

alunos, uma vez que o contato com esse modelo de governança participativa pode desenvolver neles o senso de responsabilidade, tanto como acadêmicos, quanto como futuros cidadãos.

Já o estudo de Alanoglu e Demirtas (2020), concluiu que em instituições de ensino, o estilo de gestão participativa dos diretores, têm um alto poder preditivo positivo sobre as percepções de justiça organizacional dos professores. Enquanto o estilo de gestão autoritário e indiferente dos diretores têm uma percepção negativa do mesmo quesito por parte dos professores.

Gravet e Stella (2020) e Silvernal et al. (2021), apontam em seu estudo resultados semelhantes que demonstram melhorias no desempenho das instituições de ensino estando diretamente ligados a percepção de justiça no ambiente de trabalho.

Liu e Yang (2021), abordaram em sua pesquisa os efeitos moderadores de coopetição na relação entre justiça interempresarial e transferência de tecnologia com o objetivo de explorar o complexo papel que a coopetição desempenha na promoção da justiça, nos mecanismos de governança informal e no compartilhamento de tecnologias.

A pesquisa de Miles (2019), aplicou uma metodologia de avaliação para examinar estudantes de uma instituição. O que o autor descobriu, é que a natureza do desafio influencia o desempenho dos participantes com relação ao compromisso com os objetivos, a justiça distributiva e a justiça procedimental.

Zhang e Xi (2023) e Song, Hou e Thang (2021) chegaram a conclusões semelhantes ao avaliarem as influências contratuais nas relações de justiça interorganizacional. Os autores concluíram que a flexibilidade contratual pode reduzir a tendência de comportamento oportunista por parte dos contratantes de serviços de construção civil, e que a boa qualidade de comunicação com os empreiteiros, pode auxiliar no entendimento dessa flexibilidade contratual. Os autores ressaltaram ainda que ao contrário de estudos anteriores, que focam no entendimento da justiça distributiva, esta pesquisa descobriu que a justiça procedimental, e a justiça interacional também trazem um potencial de inibição de comportamento oportunista.

Já Alanoglu e Karabatak (2020), testaram se havia percepções de justiça organizacional, sob os estilos de gestão cooperativa ou autoritária no trabalho no corpo docente de uma instituição de ensino. O que se concluiu com os resultados do estudo, é que o nível de percepção de justiça organizacional dos professores que trabalharam sob um ambiente de gestão cooperativa, é alto e positivo, já os que trabalharam em um ambiente de gestão autoritária, a percepção é baixa e negativa.

O estudo de Deng e Jia (2022), evidenciou um comportamento apresentado por Wang et al. (2012), Jones (2009), Skarlicki e Folger (1999) que constataram em pesquisas anteriores eventos relacionados a justiça, que tem o potencial de estimular reações emocionais negativas no ambiente de trabalho, e que podem gerar uma contra reação chamada de “retaliação motivada pela raiva” para punir sua organização. Este estudo buscou aplicar uma ferramenta chamada RSC, capaz de atuar neste sentido, promovendo um estilo de governança apaziguadora aos funcionários, amenizando a percepção de injustiça distributiva até então predominante na instituição.

A percepção de injustiça, no sentido de conflitos de trabalho também foi averiguada na pesquisa de Adamovic (2020). O autor evidenciou que a presença de injustiça-conflito em ambientes corporativos, deve ser tratada através de abordagem cooperativa e gerenciamento técnico de conflitos.

A percepção comum de justiça é relativizada por Matta et al. (2020), que afirmam que há uma variabilidade da percepção de justiça no dia-a-dia das organizações (entre 25% e 50% de variação), e que isso é crítico, pois sob essa ótica, vários estudos sobre a percepção de justiça podem estar incompletos.

Nas relações entre as organizações em cadeias de suprimentos, pode se evidenciar elementos de justiça interorganizacional, porém, segundo Alghahbabsheh e Saikou (2022) os estudos desta temática são extremamente escassos, mais precisamente, 98 artigos publicados em periódicos revisados por pares entre 1983 e 2020.

Unterhitzberger e Möller (2021), corroboram com este entendimento e complementam afirmando que o estudo das percepções de justiça e da boa governança, precisam abordar também aspectos clássicos de direção e controle de prestação de contas nas organizações. Os autores ressaltam ainda que através dos processos de decisão, distribuição de recursos e interações, os desafios típicos referentes a governança de relações interorganizacionais podem ser abordados e superados.

O esgotamento profissional é tratado como uma medida de injustiça nas organizações e pode gerar insegurança e queda do desempenho do colaborador (Angelis; Mazzetti; Guglielmi, 2021). Para os autores, somente a promoção da justiça organizacional é capaz de mitigar tais efeitos adversos no ambiente de trabalho. Sobre este mesmo aspecto, Christoph (2019), evidencia que é crescente as ações tomadas por parte dos colaboradores em ambientes onde há percepção de

injustiça organizacional, e que este padrão de reação negativa no comportamento individual, impacta negativamente o desempenho da organização.

Riisgaard, Lund-Thomsen e Coe (2020) e Algababsheh et al. (2018), abordaram em seus estudos, como a sustentabilidade das relações interorganizacionais entre fornecedores e compradores e as relações internas entre empregador e colaborador carecem da presença da percepção de justiça (distributiva, processual e interacional), para uma boa manutenção e longevidade de tais relações.

Este entendimento corrobora os resultados apresentados no estudo de Till e Yount (2018), que baseado na Teoria da Agência, afirmaram que há uma necessidade de alinhamento entre os interesses dos principais agentes das organizações, inclusive para que promova maior equidade entre os níveis hierárquicos do ponto de vista da remuneração, aumentando a percepção de justiça no ambiente de trabalho. Este aspecto foi denominado por Ghafran e Yasmin (2019) como justiça social.

Em seu estudo sobre a governança e a sustentabilidade do desenvolvimento rural em comunidades pesqueiras da China, He, Huang e Tang (2021), abordaram uma visão chamada de justiça socioecológica, que integra dimensões ambientais, sociais e econômicas, enfatizando a necessidade de equilíbrio entre a conservação dos recursos naturais e o bem-estar das comunidades locais, por meio de práticas de governança inclusivas e equitativas

Liao, Warner e Homsy (2019) confirmam a importância da governança e das percepções de justiça no desenvolvimento sustentável das comunidades, sobretudo sobre a justiça distributiva e processual.

As boas práticas de governança e a percepção de justiça organizacional, passam diretamente pelo compartilhamento de conhecimento e informação, neste sentido Cugueró-Escofet, Ficapal-Cusí e Torrent-Sellens (2019), afirmaram que o comprometimento e o compartilhamento de conhecimento é uma etapa natural, porém que só pode ser evidenciada após o sentimento de satisfação no trabalho, aumento de confiança e de comprometimento que assim sucessivamente é despertado nos indivíduos.

Em negociações imobiliárias, as incertezas que permeiam as transações, principalmente nas três dimensões, abertura, equidade e justiça, fazem com que as empresas preferencialmente optem por um padrão de governança vertical, em vez transações de mercado, para reduzir custos de transação (Deng; Zhang, 2020). Os autores ressaltam também que do ponto de vista da justiça

das regras de transação, o método para determinar preços nas transações devem ser objetivos, justos e democráticos.

Após a análise dos conteúdos, foram definidos agrupamentos para os trabalhos selecionados. Os grupos referem-se as semelhanças entre os objetos e/ou indivíduos estudados. O padrão encontrado permitiu a criação de 4 agrupamentos, que foram especificados no **Quadro 4**.

Quadro 4 - Agrupamentos dos trabalhos analisados

Grupo	Objeto de estudo	Número de estudos
1	Instituições de ensino	5
2	Instituições Cooperativas	5
3	Organizações privadas	16
4	Instituições públicas/Sustentabilidade	2

Fonte: Elaboração própria.

De forma mais específica, o conteúdo encontrado nos artigos, pode ser observado no Quadro 5, que enfatiza a natureza dos estudos, parte da conclusão que o mesmo atingiu e a qual agrupamento o mesmo pertence.

Quadro 5 - Síntese da Produção Científica sobre Governança e Percepções de Justiça Organizacional.

(Continua)

AUTOR(ES)	GRUPO	SÍNTESE DO CONTEÚDO
Su; Zhang; Guo (2020)	2	Com o surgimento da justiça interpessoal e da justiça percebida pelos membros, mais harmoniosa serão as relações internas das cooperativas agropecuárias, e quanto mais positivamente os membros participam da governança interna das cooperativas, maior será o nível de desempenho da governança.
Liu et al. (2021)	2	Com base na teoria da justiça organizacional, os processos e benefícios justos, são a principal diretriz para cooperação, e este fator têm um efeito impulsionador na organização. O efeito da cooperação é a melhora da eficiência na organização (Kumar et al., 1995; Luo et al., 2015).
Mikami; Ikegami; Bird (2022)	3	O modelo <i>equity-trust</i> lança uma nova luz sobre o desafio da pós-fusão, através da integração de mecanismos relacionados a governança e gestão. Neste modelo, uma das formas que mais geram benefícios, é a colaboração lateral transnacional.
Cheng <i>et al.</i> (2019)	1	Esta pesquisa contribui com um modelo de formação de líderes em uma instituição de ensino ao nutrir uma cultura de tomada de decisão compartilhada, com o objetivo de desenvolver uma escola participativa em sua estrutura de gestão, formulando políticas escolares que estimulam a participação dos alunos na estrutura da governança da instituição.
Liu e Yang (2021)	2	O artigo tem um enfoque sobre os efeitos moderadores de coopetição na relação entre a justiça interempresarial e transferência de tecnologia, com objetivo de explorar o papel paradoxal da coopetição que a prática desempenha na promoção da justiça. O mecanismo de governança informal mais comum nestes casos, é o compartilhamento de tecnologias.
Alanoglu e Demirtas (2020)	1	O objetivo alcançado pelo estudo que mais chama a tenção, foi a identificação do estilo de gestão cooperativa dos diretores de escolas, o como esta característica tem um alto poder preditivo positivo sobre as percepções de justiça organizacional dos professores.
Miles (2019)	3	Esta pesquisa identificou que o uso de diferentes métodos de designação influencia o desempenho dos participantes, com relação a justiça procedimental, a justiça distributiva e ao compromisso com os objetivos dos mesmos.
Ajates (2020)	2	Os resultados encontrados, nos forneceu evidências de como as organizações AC (<i>Agricultural Cooperatives</i>) estão sendo moldadas e malformadas pela governança multinível e pela arquitetura dos sistemas alimentares globais. De acordo com a tese de Schneiberg sobre os movimentos relacionados a condições políticas, apontam para a difusão das ACs.
Zhang e Xi (2023)	3	Esta pesquisa, identificou como parâmetro um viés contrário ao encontrado por estudiosos anteriores, pois enquanto estes prestaram mais atenção a justiça distributiva, a atual pesquisa descobriu que a justiça procedimental e a justiça interacional também inibiram o comportamento oportunista de um prestador de serviços.

(Continua)

AUTOR (ES)	GRUPO	SÍNTESE DO CONTEÚDO
Alanoglu e Karabatak (2020)	1	A atual pesquisa avaliou a percepção de justiça organizacional dos professores que trabalham sob o estilo de gestão cooperativa, e avaliou esta, como alta e positiva. E de forma contrária a percepção de justiça organizacional dos professores, em um ambiente onde predomina o estilo de gestão autoritário, é baixo e negativo.
Deng e Jia (2022)	3	Este estudo teve como principal objetivo introduzir uma ferramenta de desempenho, chamada de RSC, como ferramenta capaz de medir o estilo de governança entre os funcionários. A principal característica que se buscou medir, foi a resposta emocional negativa dos funcionários à percepção de injustiça distributiva, buscando assim identificar o comportamento adverso no local de trabalho.
Matta <i>et al.</i> (2020)	3	Os resultados identificados nesta pesquisa demonstraram a existência de uma variabilidade nas percepções de justiça das organizações, em uma ordem de 25% e 50%. Estes resultados são bastante significativos, pois de certa forma demonstra um certo grau de incerteza relacionado às percepções de justiça, o que altera também os efeitos da chamada justiça “média” normalmente identificadas nos estudos.
Alghababsheh; Gallar; Saikouk (2022)	3	A chamada justiça interorganizacional é muito relevante no gerenciamento das relações organizacionais. Porém, mesmo que esta dimensão de justiça seja considerada um conceito significativo na literatura sobre a temática. O que se percebe, é que o estado atual da temática de pesquisa é extremamente escasso, o que da grande margem para investigações futuras.
Unterhitzberger e Möller (2021)	3	Esta análise demonstra a importância de abordar um quarto princípio amplamente negligenciado de boa governança e justiça. Ou seja, é preciso levar o debate sobre governança de projetos para além aspectos clássicos de direção, que são o controle e a prestação de contas, para que se possa identificar características de justiça organizacional na governança de projetos.
Angelis; Mazzetti; Guglielmi (2021)	3	As evidências da investigação atual demonstram uma característica de papel tampão da justiça organizacional, em fatores que podem enfraquecer e gerar esgotamento em condições de trabalho vivenciada por funcionários nas organizações, ou seja, a presença da justiça organizacional, tende a inibir de forma significativa a percepção de insegurança no trabalho.
Christoph (2019)	3	Resultados levantados por esta pesquisa demonstraram uma forte relação entre a introdução de medidas de austeridade e o comportamento no local de trabalho. O que se evidenciou foi que os funcionários estão cada vez mais atentos à justiça dos acontecimentos em uma variedade de contextos.
Riisgaard; Lund Thomsen; Coe (2020)	3	De forma teórica, esta pesquisa identificou métodos capazes de verificar tensões institucionais inerentes a governança organizacional, em instituições que buscaram rapidamente aumentar e integrar a produção de <i>commodities</i> mais sustentáveis.
Alghababsheh <i>et al.</i> (2018)	3	Este estudo, em particular, forneceu reflexões teóricas sobre como os compradores, através da justiça (distributiva, processual e interacional) pode conduzir direta e indiretamente o desempenho social interno dos fornecedores.
Till e Yount (2018)	2	A teoria da administração da justiça proposta incorpora importantes ideias da tradição católica, especialmente as de dignidade humana e justiça, em alguns dos pontos fortes das teorias de governança existentes.

(Conclusão)

AUTOR (ES)	GRUPO	SÍNTESE DE CONTEÚDO
Ghafran e Yasmin (2019)	1	O quadro teórico levantado por esta pesquisa, apresenta uma abordagem abrangente para visualizar a governança organizacional, se estendendo além da orientação regulatória do Reino Unido. Isto incentiva uma maior ênfase sobre justiça social e proporciona maior clareza sobre os papéis e responsabilidades dos curadores.
Gravett e Stella (2020)	1	Este estudo buscou analisar a eficácia de sistemas em organizações e como estes impactam as percepções dos funcionários sobre a justiça, bem como o potencial para aprendizado e melhoria institucional.
Silvenail et al. (2021)	3	Descobertas apresentadas por esta pesquisa, demonstram em uma amostra de professores em todo o mundo, um viés que sugere que a justiça em torno da liberdade acadêmica e alguns aspectos da auto governança do corpo docente são princípios que são valorizados universalmente.
Cugueró-Escofet; Ficapal-Cusí; Torrent-Sellens (2019)	3	As percepções de justiça organizacional também têm um impacto positivo na governança das organizações, o que serve de apoio, e pode aumentar a vontade de se comprometer, primeiro, e depois compartilhar o conhecimento, ou após perceber esse apoio, compartilhar conhecimento diretamente.
Deng e Zhang (2020)	3	A característica marcante de incertezas nas transações de mercado, levam as empresas a escolher a governança de integração vertical para reduzir os impactos dos custos de transação. Do ponto de vista da justiça, regras de transação como o método de determinação de preços devem ser objetivos e justos, e o preço dos imóveis devem ser razoáveis para refletir o valor do terreno.
Song; Hou; Tang (2021)	3	Esta pesquisa, aborda a confiança como modelo de relação de flexibilidade contratual e o comportamento cooperativo do contratado sob a perspectiva da interorganização relacionamentos. O que se objetiva revelar, são os potenciais e múltiplos efeitos da mediação de confiança e percepção de justiça.
He; Huang; Tang (2021)	4	Comunidade pesqueiras foram avaliadas como base administrativa, e tratadas como unidades de governança na atividade da pesca e da aquicultura, já que estas estão constantemente explorando um desenvolvimento alinhado a orientação de valores sustentáveis.
Liao; Warner; Homsy (2019)	4	As teorias processuais e de justiça distributiva, levaram esta pesquisa a deduzir que tanto a justiça distributiva quanto a processual são importantes no desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaboração própria.

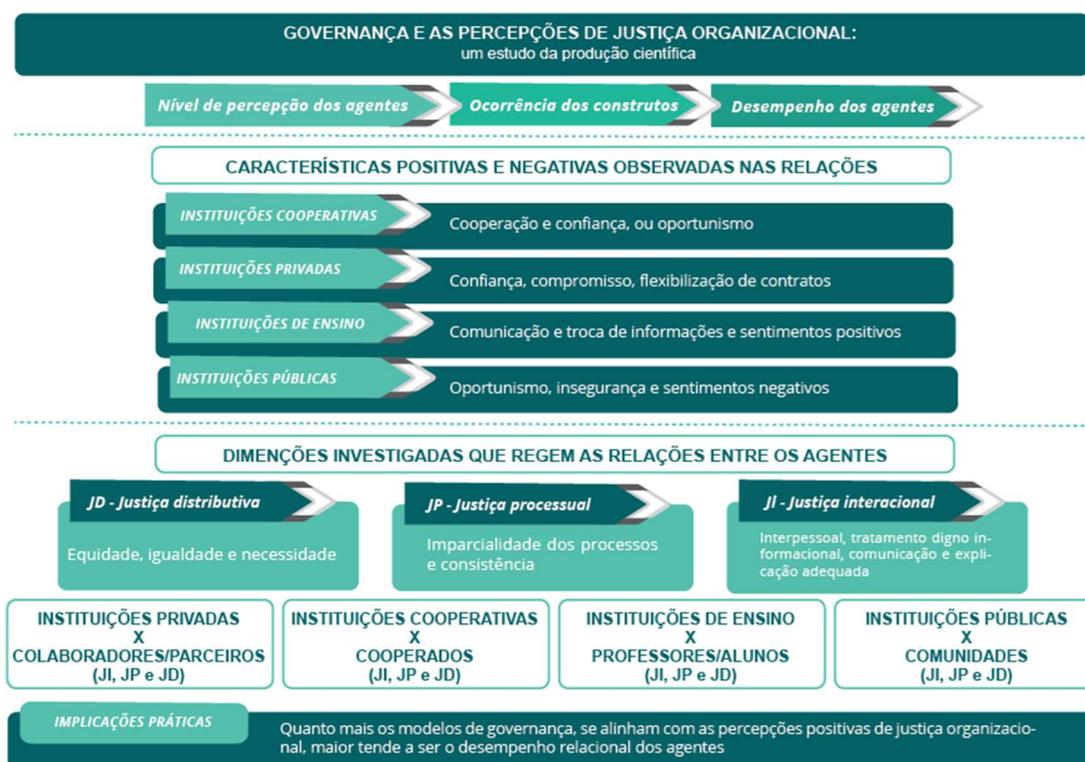
4.3 Proposição do *framework* conceitual da pesquisa

O *framework* é uma técnica que busca contextualizar de forma visual, a síntese do conteúdo, dos processos, dos padrões e das tendências identificados pela pesquisa.

Ansari e Kant (2017) e Medith (1993) denominaram a prática como construtos que possuem relação entre si, e que buscam fundamentar as bases da pesquisa, e possivelmente apresentar novas proposições e/ou hipóteses.

A Figura 6 busca trazer este agrupamento de construtos sobre a governança e a justiça organizacional abordados neste trabalho.

Figura 6 - *Framework* conceitual



Fonte: Elaboração própria.

Foram identificados no estudo algumas variáveis, tais como, compromisso, confiança, insegurança, oportunismo, cooperação, flexibilização de contratos, comunicação, troca de informações, coopetição e sentimentos positivos e negativos, por exemplo.

As percepções dos agentes sempre regem as negociações, independente se essa relação for entre instituições públicas e as comunidades, cooperativas e cooperados, instituições de ensino e professores e/ou alunos, ou ainda se forem em relações entre instituições privadas e clientes e/ou parceiros. Neste sentido, o *framework* buscou

relacionar a ocorrência destas variáveis, com a percepção dos construtos nas relações entre os agentes e que impactam no desempenho dos mesmos.

5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou entender as relações entre governança corporativa e as percepções sobre a justiça organizacional, a nível global. Porém, não se limitou apenas ao universo corporativo, ou seja, instituições com fins lucrativos, mas também a natureza das relações entre as referidas cooperativas, instituições de ensino e comunidades pesqueiras, por exemplo.

O ponto comum entre os artigos avaliados neste estudo, são as respostas dos agentes com relação a percepção de ocorrência dos construtos e de suas variáveis. Ou seja; a medida em que o nível de percepção de boas práticas de governança formal e/ou relacional e também de justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional; melhor foi o desempenho dos agentes. Sendo assim, percebe-se que o fortalecimento dos laços entre cooperados e as cooperativas, afeta positivamente tanto a vida do indivíduo, quanto a da instituição como um todo. E o mesmo pode se dizer nas relações entre as instituições de ensino e os alunos/professores, das relações entre as instituições privadas e os clientes/parceiros e nas relações entre as instituições públicas e as comunidades.

De forma geral, o que se observou, é que cada estudo apresenta as suas particularidades, e cada grupo estudado, pode apresentar resultados distintos, porém sempre mantendo um certo grau de semelhança com relação ao comportamento humano dos agentes envolvidos, o que em si justifica a elaboração de novos estudos sobre a temática, como já reforçado em momento anterior.

Já que há resultados diferentes, mas também há semelhanças entre os resultados normalmente encontrados, quanto mais se pesquisar de forma empírica os construtos e suas relações, maiores serão os subsídios para o pleno conhecimento sobre a temática.

A escassez de estudos em países menos desenvolvidos também é um ponto importante a ser considerado, e cabe à pesquisas futuras identificar até que ponto o conhecimento gerado sobre esta temática potencialmente pode impactar o nível de desenvolvimento econômico e social dessas regiões.

REFERÊNCIAS

ALANOGLU M.; E DEMIRTAS Z. **Education and Science**. Management Styles' Levels of Predicting Job Satisfaction and Burnout: Intermediary Role of Organizational Justice. 2020.

ALGHABABSHEH, M.; GALLEAR, D.; RAHMAN, M.M. **Journal of Business Ethics**. Balancing the scales of justice: Do perceptions of buyers' justice drive suppliers social performance? 2018.

ANGELIS, M.; MAZZETTI, G.; GUGLIELMI D. **Frontiers in Psychology**. Job Insecurity and Job Performance: A Serial Mediated Relationship and the Buffering Effect of Organizational Justice. 2021.

ANSARI, Z. N.; KANT, R.. Exploring the Framework Development Status for Sustainability in Supply Chain Management: A Systematic Literature Synthesis and Future Research Directions. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 873–892. <https://doi.org/10.1002/bse.1945>. 2017

ALGHABABSHEH, M.; GALLEAR, D.; SAIKOUK, T. **European Management Review**. Justice in supply chain relationships: A comprehensive review and future research directions. 2022.

ADAMOVIC, M. **International Journal of Conflict Management** The vicious cycle of unfairness and conflict in teams .2020.

ALANOGLU M.; KARABATAK S. **KEDI journal of educational policy**. The mediating effects of job satisfaction and organizational justice on the relationship between principals' management style and teachers' organizational citizenship. 2020.

AJATES, R. Agricultural cooperatives remaining competitive in a globalized food system. 2020.

ADAMS J. S; ASSUNÇÃO, R; R; LUCA, M.M.M; VASCONCELOS, A. C. **Desigualdade na troca social Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA**. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, v. 28, n. 74, pág. 213-228, 2017.

BREITENBACH, R. **Estrutura, conduta e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo multicaso no Rio Grande do Sul**. Orientador: Renato Santos de Souza. Tese (Doutorado em Extensão Rural) - Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 271p., 2012.

BYRNE, N; HEINONEN, K. **Equilibrando o domínio do cliente com relevância gerencial: o papel do lugar**. In: *Marketing de relacionamento: de volta às raízes e ao futuro: anais do ICRM 2015, 23º Colóquio Internacional de Marketing de Relacionamento*, 15 a 17 de setembro. Helsinque.

BARLING, J; PHILLIPS, M. **Justiça interacional, formal e distributiva no local de trabalho: um estudo exploratório.** *Journal of Psychology*, 127, 649-656.1993.

BIES, R.J; MOAG, J.F. **Justiça interacional: Critérios de comunicação de equidade. Research on Negations in Organizations.** Greenwich, CT: JAI Press., Vol. 1, pp. 43-55, 1986.

BIES, R.J; SHAPIRO, D.L. **Julgamentos de justiça interacional: a influência de relatos causais.** *Pesquisa de Justiça Social*, 1, 199-218, 1987.

BOHREN, O; ODEGAARD, B. A. **Governance and Performance Revisited.** ECGI Finance Working Paper Brussels. N. 28, 2004.

BENÍTEZ-ÁVILA, C; HARTMANN, A; DEWULF, G; HENSELER, J. **Interação de governança relacional e contratual em parcerias público-privadas: o papel mediador das normas relacionais, confiança e contribuição dos parceiros.** *Int. Jornal. Projeto Gerenciar* 36, 429-443, 2018.

BYRNE, N; HEINONEN, K. **Equilibrando o domínio do cliente com relevância gerencial: o papel do lugar.** In: *Marketing de relacionamento: de volta às raízes e ao futuro: anais do ICRM 2015, 23º Colóquio Internacional de Marketing de Relacionamento*, 15 a 17 de setembro. Helsinque.

CHENG, E.C.K; LEUNG, Y.W; YUEN W.W.; TANG, H.H.H. **International Journal of Educational Management.** A model for promoting student participation in school governance. 2019.

CROPANZANO, R; PREHAR, C. A. **Usando a teoria da troca social para distinguir a justiça procedimental da interacional.** In *14ª Reunião Annual da Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA. Abril, 1999.

COLIN, S. O. **Governance Strategy: a property right approach turning governance into action.** *Journal of Manage Governance*, v. 11, n. 3, p. 215-237, 2007.

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.

CHRISTOPH, D. **Osuva Open Science.** Governance reforms, individualization of human resource management (HRM), and impact on workplace behavior...a black box? 2019.

CUGUERÓ-ESCOFET, N.; FICAPAL-CUSÍ, P.; TORRENT-SELLENS, J. **Sustainability journal.** Article Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support, Satisfaction and Commitment. (2019)

DENG, M.; ZHANG, A. **Sustainability journal.** Effect of Transaction Rules on Enterprise Transaction Costs Based on Williamson Transaction Cost Theory in Nanhai, China.2020.

DENG, W.; JIA M. **Chinese Management Studies**. How corporate social responsibility moderates the relationship between distributive unfairness and organizational revenge: a deontic justice perspective. 2022.

GHAFRAN C.; YASMIN S. **Journal of Business Ethics**. Ethical Governance: Insight from the Islamic Perspective and an Empirical Enquiry. 2019.

GREENBERG, J. **A adolescência intelectual da justiça organizacional: você percorreu um longo caminho, talvez**. Pesquisa de Justiça Social, 6, 135-148, 1993.

GREENBERG J. **Uma taxonomia das teorias de justiça organizacional**. Acad. Manage Rev. 1987; 12:9–22. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306437>. Acesso em 23 dez. 2022.

GRANDORI, A. **Inovação, incerteza e governança relacional**. Ind. Inovar. 13 (2), 127-133, 2006.

GRAVETT, S.; STELLA, A. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. Enacting Organizational Justice and Institutional Learning in Faculty Dispute Resolution Processes: Lessons Learned from a Study of the UNC System. 2020

HE, H.; HUANG, S.; TANG, Y. **Sustainability Journal**. Sustainable Practicalities towards Good Governance in Fish Townships and Villages by Ethics-Based Approach..2021.

JONES, D.A. Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 30 No. 4, pp. 525-542. 2009.

KUMAR, N; STERN, L.W; ANDERSON J.C. **Conducting interorganizational research using key informants**. Academy of Management Journal 36, 1633–1651, 1993.

LARSON, A. **Network dyads in entrepreneurial settings: a study of governance of exchange relationships**. Administrative Science Quarterly 37: 76–104, 1992.

LEVENTHAL, G.S; KARUZA, J; FRY, W.R. **Além da justiça: uma teoria das preferências de alocação**. Nova York: Springer-Verlag. Em G. Mikula (Ed.), Justiça e interação social (pp. 167-218).1980.

LIAO, L.; WARNER, M.E.; HOMSY, G.C.H. **Local Environment**. Sustainability's forgotten third E: what influences local government actions on social equity? 2019.

LIU, R.; YANG, F.. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Managing technology transfer between coopetitive firms: the roles of coopetition, asset specificity and justice. 2021.

LIU, X.; GUO, P.; GUO, N.; DU, J. **Journal of General Management**. Linking organizational justice with positive behavior in temporary organization: The mediating role of cooperative willingness. 2021

LITTELL, J. H.; CORCORAN, J.; PILLAI, V. **Systematic reviews and meta-analysis**. New York: Oxford University Press, 2008.

LUO, Y., LIU, Y., YANG, Q., MAKSIMOV, V., & HOU, J. Improving performance and reducing cost in buyer–supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. *Journal of Business Research*, 68(3), 607–615. 2015.

MATTA F.K.; SCOTT, B.A.; GUO, Z.A; M.G.J. **Journal of Applied Psychology**. Exchanging One Uncertainty for Another: Justice Variability Negates the Benefits of Justice. 2020.

MARASCHIN, A. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa - RS**. Orientador: Paulo Dabdab Waquil .2004. 146f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MEREDITH, J. Theory Building through Conceptual Methods. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(5), 3–11. <https://doi.org/10.1108/01443579310028120>. 1993.

MILES, R. E; SNOW, C. C; MEYER, A. D; COLEMAN JR; HENRY J. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. *The Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MUSAWIR, A.U.; ABD-KARIM, S.B.; MOHD-DANURI, M.S. *International Journal of Project Management*. Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. 38(1), pp.1-16. 2020.

MOORMAN, R.H. **Relação entre justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional: as percepções de justiça influenciam a cidadania dos funcionários?** *J Appl Psychol*. 1991; 76:845–55, 1995.

MIKAMI, K.; IKEGAMI, J.; BIRD, A. **Journal of World Business**. Opportunism and trust in cross- national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust. 2022.

MILES J.A. **Applied Psychological**. The Influence of Goal Commitment and Partner Status on Team Assignment Outcomes. 2019.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris, 69 p. 2004.

POPPO, L; ZENGER, T. **Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?** *Strategic Management Journal*, v 23, p 707–725, 2002.

- RIISGAARD, L.; LUND-THOMSEN, P.; COE N.M. **Global Networks** Multistakeholder Initiatives in Global Production Networks Naturalizing Specific Understandings of Sustainability Through the Better Cotton Initiative. 2020.
- SCHNEIBERG, M. Movements as political conditions for diffusion: Anti-corporate movements and the spread of cooperative forms in American capitalism. *Organization Studies*, 34(5-6):653-682. 2013
- SCHUBERT, M. N. **Análise dos custos de transação nas cooperativas de produção de leite no oeste de Santa Catarina**. Orientador: Paulo Dabdab Waquil. 2012, 244p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.
- SEAL, W; CULLEN, J; DUNLOP A; BERRY, T; AHMED M. **Enacting a European supply chain: um estudo de caso sobre o papel da contabilidade gerencial**. *Management Accounting Research* 10, 303–322, 1999.
- SHLEIFER, A; VISHNY, R. W. **A survey of Corporate Governance**. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, June 1997.
- SKARLICKI, D.P.; FOLGER, R.; TESLUK, P. “Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 1, pp. 100-108. 1999.
- SILVENAIL, K.D.; GRASO, M.; SALVADOR R.O.; MILLER, J.K. **Higher Education**. Perceived fairness of faculty governance: a study of 51 countries. 2021.
- SONG; H.; HOU, J.; TANG, S. **Sustainability Journal**. From Contractual Flexibility to Contractor’s Cooperative Behavior in Construction Projects: The Multiple Mediation Effects of Ongoing Trust and Justice Perception. 2021.
- SU, X.; ZHANG H.; GUO S. **Complexity**. A Model and Complexity Analysis of the Relationship Based on Organizational Justice and Embeddedness Theories. 2020
- SWEENEY, P.D; MCFARLIN, D.B. **Processos e resultados: Diferenças de gênero na avaliação da justiça**. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98, 1997.
- SPINAK, E. Indicadores científicos. **Ciência da Informação**. Brasília. V. 27, ed. 2, p. 141-148, 1998.
- STRUECKER, D.R.; HOFFMANN, M.G. Participação social nos serviços públicos: caracterização do estado da arte por meio da bibliometria e da revisão sistemática. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, p. 371-380, 2017.
- SIQUEIRA, L.C; NETO, S. B. **Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias**. *Economia das organizações*. 2014-Nº1 – Jan/Mar, 2014.

SKARLICKI, D.P; FOLGER, R. **Retaliação no local de trabalho: o papel da justiça distributiva, processual e interacional.** *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443, 1997.

TATA, J; BOWES-SPERRY, L. **Ênfase na justiça distributiva, processual e interacional: percepções diferenciadas de homens e mulheres.** *Psychological Reports*, 79, 1327-1330, 1996.

THIBAUT; WALKER, L. **Justiça processual: uma análise psicológica.** Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

TILL R.; YOUNT M.B. **Journal of Business Ethics.** Governance and Incentives: Is It Really All about the Money? 2018.

UNTERHITZENBERGER, C.; MÖLLER D. **International Journal of Project Management** Fair Project Governance: An Organizational Justice Approach to Project Governance. 2021.

UZZI, B. **Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness.** *Administrative Science Quarterly* 42: 35–67, 1997.

WANG, Y.Q., LONG, L.R. AND ZHOU, H. “Organizational injustice perception and workplace deviance: mechanisms of negative emotion and traditionality”, *Acta Psychologica Sinica*, Vol. 44.No. 12, pp. 1663-1676. 2012.

WHITEOAK, J. **A relação dinâmica entre percepções de eficácia de grupo, atribuições e desempenho de tarefas.** *Sociedade Behav. Res. Ônibus*. 5 (2), 7-16, 2014.

WESTABY, J.; WOODS, N.; PFAFF, D. Estendendo a teoria de rede dinâmica para análise de grupo e interação social: revelando elementos comportamentais-chave, ciclos e estados emergentes. *Organizational Psychology Review*, v. 6, n. 1, p. 34-62, 2016.

WYMEERSCH, E. **Enforcement of Corporate Governance Codes.** ECGI. Law Working Paper. Brussels. n. 46, 2005.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones economicas del capitalismo.** Ciudad del Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1989.

WILLIAMSON, O. E. **Organização Econômica Comparada: a análise de alternativas estruturais discretas.** In: *Quarterly Ciência Administrativa*. Vol. 36. N. 2. 1991. Disponível em:[http://business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202012/Session%202/2_Williams%20\(1991\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202012/Session%202/2_Williams%20(1991).pdf). Acesso em: 23 dez 2022.

ZHANG L.; XI, G. **Buildings.** How Does Contractual Flexibility Affect a Contractor’s Opportunistic Behavior? Roles of Justice Perception and Communication Quality. 2023.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agronegócio: uma aplicação da nova economia das instituições.** Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

CAPÍTULO 3 - GOVERNANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NO DESEMPENHO RELACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

RESUMO

Este estudo analisa a relação entre governança, justiça organizacional e desempenho relacional em cooperativas agropecuárias localizadas nos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. O propósito é avaliar como as percepções de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) mediam a influência dos mecanismos de governança formal e informal no desempenho relacional. A metodologia adotada envolveu a aplicação de questionários estruturados aos cooperados, utilizando modelagem de equações estruturais para análise dos dados. Os resultados preliminares sugerem que percepções positivas de justiça organizacional estão associadas a um melhor desempenho relacional, destacando o papel complementar entre governança formal e informal na criação de coesão organizacional. O estudo reforça a importância de práticas de gestão que promovam equidade, confiança e transparência nas interações entre os membros da cooperativa, contribuindo para o fortalecimento da dinâmica cooperativa e abrindo caminhos para futuras investigações sobre o tema.

Palavras-chave: Mediação; Modelagem estatística; Engajamento organizacional; Eficácia cooperativa.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between governance, organizational justice, and relational performance in agricultural cooperatives located in the states of Paraná and Mato Grosso do Sul. The purpose is to evaluate how perceptions of organizational justice (distributive, procedural, and interactional) mediate the influence of formal and informal governance mechanisms on relational performance. The methodology involved applying structured questionnaires to cooperative members, using structural equation modeling for data analysis. Preliminary results suggest that positive perceptions of organizational justice are associated with improved relational performance, emphasizing the complementary role of formal and informal governance in fostering organizational cohesion. The study highlights the importance of management practices that promote equity, trust, and transparency in interactions among cooperative members, contributing to the strengthening of cooperative dynamics and paving the way for future research on the topic.

Keywords: Mediation; Statistical modeling; Organizational engagement; Cooperative effectiveness.

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa tem se mostrado um dos pilares fundamentais para o sucesso e a longevidade das organizações, desempenhando um papel crucial no equilíbrio entre os interesses de diferentes partes interessadas, como investidores, gestores, e, no caso das cooperativas, os próprios cooperados (Maciel et al., 2018).

Governança, neste contexto, refere-se a um conjunto de mecanismos, tanto formais quanto informais, que visam garantir o alinhamento das ações dentro de uma organização, de modo a maximizar a eficiência e a transparência na tomada de decisões (Shleifer; Vishny, 1997).

Em cooperativas agropecuárias, essas estruturas tornam-se ainda mais importantes, visto que o modelo cooperativista envolve uma gestão democrática e compartilhada entre seus membros, cujo sucesso depende da cooperação e da confiança mútua (Maciel et al., 2018).

No âmbito das cooperativas agropecuárias, as variáveis de governança formal e informal emergem como os principais mecanismos para coordenar as atividades e garantir o desempenho adequado das operações (Cavalheiro; Kremer; Gimenes, 2024).

A governança formal envolve a criação e o cumprimento de contratos, normas e regulamentos que garantem a transparência e o controle das atividades. Por outro lado, a governança informal se fundamenta em relações de confiança, compromisso e cooperação entre os cooperados, contribuindo para uma maior flexibilidade e adaptação das práticas de gestão (Poppo; Zenger, 2002).

Outro aspecto central ao sucesso de qualquer organização, e especialmente relevante no contexto das cooperativas, é a percepção de justiça organizacional. A justiça organizacional se divide em três dimensões: distributiva, processual e interacional (Colquitt et al., 2001; Baka, 2018).

A justiça distributiva refere-se à percepção de equidade na distribuição de recompensas e benefícios entre os membros da cooperativa, enquanto a justiça processual está relacionada à equidade nos procedimentos de tomada de decisão. Já a justiça interacional trata da qualidade das interações interpessoais entre os membros e os gestores, considerando aspectos como respeito, honestidade e dignidade (Greenberg, 1987).

Essas percepções de justiça têm um impacto significativo no desempenho relacional das cooperativas, uma vez que podem influenciar a satisfação dos cooperados,

o comprometimento com a organização e, conseqüentemente, a eficiência das operações (Gomes et al., 2020). Estudos demonstram que as organizações que promovem práticas justas, tanto na alocação de recursos quanto na gestão de processos e interações, conseguem alcançar níveis mais altos de desempenho relacional e econômico (Meyer; Allen, 1990). Em cooperativas agropecuárias, onde a confiança e a cooperação entre os membros são essenciais, a justiça organizacional assume um papel ainda mais relevante, impactando diretamente a produtividade e a sustentabilidade a longo prazo (Schwans, 2008).

Além disso, o desempenho relacional das cooperativas não pode ser analisado isoladamente dos mecanismos de governança. A literatura sugere que a governança formal, embora essencial para a coordenação e o controle das atividades, deve ser equilibrada com a governança informal para evitar conflitos e promover um ambiente de cooperação (Wanga; Dyball, 2019).

Essa combinação de mecanismos permite que as cooperativas mantenham a flexibilidade necessária para lidar com mudanças no mercado, enquanto preservam a confiança entre seus membros, o que, por sua vez, impacta positivamente o desempenho relacional (Maciel et al., 2018).

No Brasil, as cooperativas agropecuárias desempenham um papel crucial na economia, sendo responsáveis por grande parte da produção e comercialização de produtos agrícolas, como grãos, carne e leite (OCB, 2020).

Essas organizações são formadas por produtores rurais, que encontram nas cooperativas uma forma de obter vantagens competitivas, como acesso a mercados maiores, melhores condições de compra de insumos e a capacidade de armazenar e comercializar sua produção de forma coletiva. No entanto, o sucesso dessas cooperativas depende da qualidade da governança, além da capacidade de gerar percepções de justiça entre os cooperados (Neves; Castro; Freitas, 2019).

Com o crescimento das cooperativas agropecuárias, surgem também novos desafios relacionados à governança e à gestão das percepções de justiça. A governança formal, embora essencial para a coordenação das atividades, pode, em alguns casos, gerar insatisfações se não for complementada por uma governança informal eficaz (Schwans, 2008). Isso ocorre porque a formalização excessiva dos processos pode limitar a flexibilidade e a adaptabilidade das organizações, elementos essenciais para a gestão

eficiente de cooperativas, que muitas vezes lidam com variáveis externas imprevisíveis, como mudanças climáticas e flutuações de mercado (Brandão; Breitenbach, 2019).

Nesse cenário, a governança informal emerge como um mecanismo complementar que, ao fortalecer os laços de confiança entre os cooperados, permite que as cooperativas enfrentem esses desafios com maior resiliência. Quando os membros da cooperativa percebem que suas contribuições são valorizadas e que as decisões são tomadas de forma justa e transparente, o nível de comprometimento aumenta, o que se reflete positivamente no desempenho da organização como um todo (Colquitt et al., 2001).

A análise das percepções de justiça e sua relação com os mecanismos de governança é especialmente relevante no contexto brasileiro, onde as cooperativas agropecuárias desempenham um papel vital no desenvolvimento econômico de várias regiões, especialmente em estados como Paraná e Mato Grosso do Sul, onde a agricultura é uma das principais atividades econômicas (Maciel et al., 2018).

Estudar como a justiça organizacional pode atuar como mediadora entre a governança formal e informal e o desempenho relacional das cooperativas contribui para a formulação de práticas de gestão mais eficazes, que podem ser aplicadas para promover o crescimento sustentável dessas organizações.

Diante desse contexto, o presente estudo busca investigar as relações entre governança formal, governança informal, justiça organizacional e desempenho relacional nas cooperativas agropecuárias dos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. O foco está em entender como as percepções de justiça podem mediar a relação entre os mecanismos de governança e o desempenho relacional, oferecendo reflexões valiosas para a gestão dessas organizações.

Este artigo está estruturado em seis seções. A Seção 1 apresenta a introdução, na qual são discutidas as bases teóricas e a relevância do tema, além de se definir o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. A Seção 2 explora a revisão da literatura sobre governança corporativa, justiça organizacional e desempenho relacional, fundamentando a formulação das hipóteses de pesquisa. A Seção 3 descreve os procedimentos metodológicos, detalhando o processo de coleta e análise de dados, a amostra estudada e os instrumentos de medição utilizados. A Seção 4 apresenta os resultados da pesquisa, enquanto a Seção 5 discute esses resultados à luz da literatura revisada, destacando suas contribuições teóricas e implicações práticas. Por fim, a Seção 6 reúne as conclusões do estudo, as limitações enfrentadas e sugestões para futuras pesquisas na área.

2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

Esta seção revisa a literatura sobre governança formal e informal, justiça organizacional — em suas dimensões distributiva, processual e interacional — e desempenho relacional no contexto das cooperativas agropecuárias.

O objetivo desta revisão é fornecer a base teórica necessária para a formulação das hipóteses do estudo, investigando como os diferentes mecanismos de governança e as percepções de justiça organizacional influenciam o desempenho relacional dentro dessas organizações.

2.1 Governança Corporativa

A governança corporativa é uma prática essencial de gestão que visa otimizar o desempenho organizacional, baseando-se em princípios como transparência, independência e prestação de contas (Silva, 2012). No entanto, sua implementação varia entre instituições e não segue um padrão uniforme, uma vez que o conceito de governança é aplicado em diversas áreas, como governança da internet, governança corporativa, governança de tecnologia da informação, entre outras (Silva; Baggio; Santos, 2022).

De forma geral, a governança pode ser definida como o sistema que direciona, monitora e incentiva as organizações, envolvendo a distribuição de direitos e responsabilidades entre proprietários, cooperados, conselho de administração e diretoria (IBGC, 2023).

A governança corporativa, em particular, deve receber atenção especial em empresas familiares, estatais e cooperativas, pois, nesses contextos, os proprietários exercem uma influência maior sobre a organização (Colin, 2007).

As práticas de governança corporativa têm como objetivo otimizar o desempenho da organização, proteger investidores, funcionários e credores, e facilitar o acesso ao capital. Esses princípios envolvem transparência, equidade de tratamento e prestação de contas (CVI, 2002).

A importância dessas práticas é amplamente discutida tanto na academia quanto no meio organizacional, especialmente em cenários de crise institucional, onde a governança eficaz pode preservar o valor da organização e contribuir para sua longevidade (IBGC, 2023).

Boas práticas de governança corporativa “[...] convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar

o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade” (IBGC, 2023, p.18).

Dessa forma, ao analisar a governança como o sistema que dirige e monitora as organizações, é possível observar como essas práticas contribuem para a qualidade da gestão e o bem-estar a longo prazo (IBGC, 2023).

Embora tenha sido inicialmente vista como um modismo, a governança corporativa demonstrou resultados significativos ao otimizar o desempenho organizacional e facilitar o acesso ao capital (Silva, 2006).

Entretanto, a implementação de mecanismos de governança deve atentar para possíveis conflitos de interesse, especialmente entre gestores e proprietários, que podem ter objetivos distintos, afetando o processo de gestão (Silva, 2006). A adoção eficaz de práticas de governança pode gerar benefícios, como a redução de custos de capital e a melhoria dos processos decisórios na alta gestão (Silveira, 2010).

Apesar de sua crescente relevância em diversos setores, as práticas de governança corporativa nas cooperativas agropecuárias ainda são limitadas. Mesmo com a importância desse setor no Brasil, pouco se sabe sobre as práticas de governança além do que é exigido por lei (Siqueira; Neto, 2014). Isso indica a necessidade de mais estudos e práticas que abordem como os mecanismos de governança podem contribuir para o sucesso dessas organizações (Bohren; Odegarrd, 2004).

As estruturas de governança podem ser divididas em formais e informais, sendo consideradas mecanismos de gestão. Conforme destacado por Silva, Baggio e Santos (2022) a compreensão da aplicação do conceito de governança e de seus elementos está ligada à caracterização desses mecanismos (relacional, normativo, estrutural e decisório) e ao contexto interno e externo das organizações.

Embora os mecanismos de governança corporativa sejam extremamente relevantes no processo de gestão, seu estudo no contexto das cooperativas agropecuárias ainda é incipiente (Silva et al., 2015). No entanto, o avanço do setor tem impulsionado estudos cada vez mais profundos sobre esses mecanismos.

Nesse sentido, Cavalheiro, Kremer e Gimenes (2024) discutem as estruturas de governança e sua relação com a justiça organizacional nas cooperativas. Eles concluíram que entender como os mecanismos de governança se relacionam com a justiça organizacional e como esses fatores influenciam o desempenho é crucial para o sucesso

das cooperativas, pois ajuda a identificar o funcionamento de cada tipo de justiça e como os controles e estruturas de governança são estabelecidos.

Os mecanismos de governança corporativa podem ser vistos como instituições legais ou econômicas que podem ser ajustadas por meio de processos políticos (Shleifer; Vishny, 1997).

De acordo com Guimarães, Porto e Borges-Andrade (2022), as organizações frequentemente revisam e adaptam esses mecanismos para alcançar seus objetivos, reorganizando suas funções, estruturas e processos de gestão.

Esses mecanismos são utilizados para reduzir os custos de agência e minimizar o impacto negativo de conflitos de interesses entre os participantes da empresa (Bohren; Odegard, 2004).

Carpes e Cunha (2018) investigaram os mecanismos de governança corporativa e os estágios do ciclo de vida organizacional das cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil. Eles concluíram que a implementação desses mecanismos teve impacto positivo na participação dos cooperados e do conselho de administração nas fases iniciais, com um enfraquecimento a partir do estágio de maturidade. Apesar das limitações estatísticas identificadas no estudo, sugere-se que os mecanismos de governança continuam a desempenhar um papel importante na estrutura dessas cooperativas.

Isso reforça a relevância de se explorar a relação entre governança e justiça organizacional, uma vez que essa interação pode oferecer reflexões valiosas para melhorar o desempenho e a gestão cooperativa.

2.2 Justiça Organizacional

O conceito de justiça organizacional foi introduzido pela primeira vez por Greenberg (1987), fundamentado no trabalho seminal de Adams (1965), que destacou a importância da percepção de justiça no ambiente de trabalho. Adams apresentou a Teoria da Equidade, que sugere que os funcionários comparem suas contribuições e recompensas com as de outros colegas, formando, assim, percepções de justiça ou injustiça com base nessas comparações.

A Teoria da Equidade oferece uma contribuição relevante para o campo de estudos da justiça organizacional, particularmente no âmbito da justiça distributiva, ao evidenciar a importância de uma distribuição equitativa de resultados nas trocas entre trabalhadores e organizações, assim como nas relações entre diferentes organizações. Essa teoria

explora como o equilíbrio entre o que cada parte contribui e sua responsabilidade está diretamente relacionada à percepção de justiça, a qual é reforçada quando os resultados seguem normas implícitas de alocação, como equidade ou igualdade (Moorman, 1991; Colquitt et al., 2001; Carnovale; Yenyurt, 2018).

Greenberg (1987, p. 14) definiu a justiça organizacional como "as percepções de equidade dos funcionários dentro das organizações", destacando que os trabalhadores avaliam continuamente quanto o ambiente de trabalho é justo. Ademais, Adams (1965, p. 10) salientou que "a justiça é um elemento essencial em todas as interações sociais, pois as percepções de equidade mantêm o compromisso em relações de troca, mesmo em contextos de incerteza".

Assim, a justiça organizacional pode ser entendida como uma aplicação da psicologia da justiça no contexto organizacional, destacando-se as percepções de justiça nas relações entre os trabalhadores e suas respectivas organizações (Assmar et al., 2005).

Em um sentido mais amplo, o conceito de justiça organizacional abrange a justiça percebida nas interações que ocorrem dentro da organização, sejam elas de caráter econômico ou social, envolvendo o indivíduo em suas relações com superiores, subordinados, colegas de trabalho e com a organização como um todo (Beugré, 1998). Nesse sentido, torna-se urgente considerar que as relações interpessoais afetam diretamente o processo de gestão e, conseqüentemente, a lucratividade das empresas.

Com base nesse entendimento, é crucial que as organizações realizem uma avaliação da percepção de justiça por parte de seus colaboradores, identificando em quais contextos essa percepção se manifesta. Quando essa justiça é percebida como inconveniente, há uma tendência de que os trabalhadores se sintam pressionados, o que pode levar ao surgimento de estresse no ambiente de trabalho (Abbas; Wu, 2021).

O conceito de justiça organizacional é aplicável em diversos aspectos de uma empresa, como no recrutamento, nas políticas salariais, nas promoções, nas mudanças organizacionais e na avaliação de desempenho tanto da empresa quanto dos trabalhadores (Beuren; Santos, 2012). Conforme apontam Luo et al. (2015), o desempenho econômico de uma organização reflete sua eficiência e o potencial de estabelecer relacionamentos cooperativos.

O conceito de justiça organizacional é relevante em diversos contextos empresariais, abrangendo processos como recrutamento de pessoal, políticas de

financiamento, promoções, mudanças estruturais e avaliação de desempenho tanto da organização quanto de seus colaboradores (Beuren; Santos, 2012).

De acordo com Colquitt et al. (2001), a justiça organizacional pode influenciar o desempenho econômico das empresas de forma independente, apesar de haver uma conexão e interação entre essas variáveis. Para Luo et al. (2015), o desempenho econômico reflete a capacidade de uma organização em manter relações cooperativas eficientes.

Este trabalho examina três tipos de justiça — distributiva, processual e interacional. A justiça distributiva está pautada na distribuição dos recursos monetários, como salários, bonificações, promoções, dentre outras questões que envolvam a alocação de ganhos monetários (Gomes et al., 2020).

Em outros termos, configura-se como a justiça percebida pelos trabalhadores, atrelada ao equilíbrio de resultados que um indivíduo recebe (Beuren; Eggert; Santos, 2020). Dessa forma, a percepção de justiça distributiva, segundo Akram et al. (2020), está relacionada à percepção de justiça dos indivíduos sobre os resultados que recebem.

Para Luo (2007), ela se relaciona com a distribuição justa de resultados dentro do local de trabalho. Conforme Ma, Zhou e Zhang (2015), a justiça distributiva é uma distribuição justa de recompensas, sendo vital para o bom funcionamento das relações comerciais. Portanto, a percepção de justiça distributiva está diretamente relacionada com o equilíbrio econômico de uma parceria comercial, medindo a equidade na distribuição dos benefícios em comparação com a contribuição, o compromisso e a responsabilidade assumida por cada parte envolvida (Adams, 1965; Colquitt et al., 2001).

A justiça processual, por sua vez, refere-se à percepção de justiça nos processos e procedimentos que levam à tomada de decisões dentro da organização. Segundo Thibaut e Walker (1975), a justiça processual está relacionada ao grau de transparência, imparcialidade e consistência nos processos que resultam na alocação de recursos e benefícios.

Leventhal (1980) acrescenta que a justiça processual é percebida como justa quando os procedimentos são éticos, aplicados de forma uniforme e permitem que todas as partes envolvidas tenham voz no processo decisório.

Em ambientes de trabalho, a percepção de justiça processual contribui para a confiança dos membros na organização, fortalecendo o engajamento e reduzindo conflitos internos (Cropanzano et al., 2001).

Sweeney e McFarlin (1997) destacam que a justiça processual tem um papel fundamental em momentos de mudanças organizacionais, pois procedimentos justos aumentam a aceitação das decisões por parte dos funcionários.

Já a justiça interacional diz respeito ao tratamento interpessoal recebido pelos indivíduos durante a implementação de decisões e procedimentos organizacionais. Bies e Moag (1986) definem a justiça interacional como a qualidade das interações interpessoais, considerando aspectos como respeito, dignidade e honestidade no relacionamento entre gestores e colaboradores.

Greenberg (1993) sugere que a justiça interacional é percebida quando os indivíduos sentem que foram tratados com sensibilidade e atenção, mesmo em situações de decisões desfavoráveis.

Essa dimensão é particularmente importante em organizações com estruturas colaborativas, como cooperativas, onde a frequência de interação é alta e a proximidade interpessoal afeta diretamente a coesão do grupo (Beuren; Eggert; Santos, 2020). Além disso, estudos recentes mostram que a ausência de justiça interacional pode levar a comportamentos contraproducentes e à redução do desempenho organizacional, evidenciando sua relevância para a harmonia e eficiência no ambiente de trabalho (Deng; Jia; Zhang, 2023).

2.3 Desempenho Relacional

O desempenho relacional é um conceito que se refere à qualidade das interações e relações dentro de uma organização, bem como entre a organização e seus *stakeholders*, incluindo clientes, fornecedores e membros. No contexto das cooperativas agropecuárias, o desempenho relacional assume uma relevância especial, uma vez que a cooperação e a confiança entre os membros são essenciais para o sucesso dessas organizações (Poppo; Zenger, 2002). Em cooperativas, o desempenho relacional pode influenciar diretamente a eficiência operacional, a coesão interna e a sustentabilidade a longo prazo (Gomes et al., 2020).

As cooperativas agropecuárias são entidades organizadas em torno da colaboração de seus membros, com o objetivo de promover ganhos econômicos e sociais por meio de atividades conjuntas, como a comercialização de produtos, a compra de insumos e o acesso a mercados. A natureza colaborativa das cooperativas torna o desempenho relacional uma variável crítica, uma vez que a confiança e o compromisso entre os

membros são essenciais para a coordenação eficaz das atividades e o alcance de resultados satisfatórios (Meyer; Allen, 1990).

A governança é um dos principais determinantes do desempenho relacional nas cooperativas agropecuárias. De acordo com Poppo e Zenger (2002), tanto os mecanismos formais quanto os informais de governança desempenham papéis fundamentais na criação de um ambiente de confiança e cooperação entre os membros da cooperativa.

Mecanismos formais, como contratos e regulamentos internos, garantem a transparência e o controle das atividades, enquanto mecanismos informais, como as relações de confiança e compromisso, promovem a flexibilidade e a adaptação (Poppo; Zenger, 2002).

No contexto brasileiro, onde as cooperativas agropecuárias desempenham um papel significativo no desenvolvimento econômico regional, a governança informal tem se mostrado crucial para o sucesso dessas organizações (Schwans, 2008).

A governança formal, representada por estruturas institucionais como conselhos de administração e regulamentos internos, é essencial para a coordenação eficiente das atividades. No entanto, a literatura sugere que as cooperativas que combinam governança formal com mecanismos informais, como a confiança e o engajamento entre os membros, tendem a apresentar um desempenho relacional superior (Cavalleiro; Kremer; Gimenes, 2024).

Outro fator que influencia o desempenho relacional nas cooperativas é a percepção de justiça organizacional. A justiça organizacional refere-se à percepção dos membros em relação à equidade na distribuição de recursos, ao processo de tomada de decisões e ao tratamento interpessoal (Colquitt et al., 2001). Nas cooperativas agropecuárias, onde os membros são tanto proprietários quanto beneficiários, a justiça organizacional desempenha um papel crítico na manutenção da coesão interna e no fortalecimento dos laços de confiança.

Estudos demonstram que as percepções de justiça distributiva, processual e interacional impactam diretamente o comprometimento dos membros e a eficácia das operações cooperativas (Gomes et al., 2020).

A justiça distributiva, que se refere à equidade na distribuição de benefícios entre os membros, é especialmente relevante no contexto das cooperativas agropecuárias, onde as decisões sobre a divisão de lucros e a alocação de recursos podem afetar significativamente o nível de cooperação e confiança (Carnovale; Yenyurt, 2018).

Por outro lado, a justiça processual, que diz respeito à equidade dos procedimentos utilizados para tomar decisões dentro da cooperativa, é fundamental para garantir que os membros percebam os processos decisórios como justos e transparentes. Estudos sugerem que a implementação de procedimentos consistentes e imparciais pode melhorar a percepção de justiça entre os membros, levando a um desempenho relacional mais positivo (Rossato et al. (2024).

A sustentabilidade a longo prazo das cooperativas agropecuárias depende, em grande parte, da qualidade das relações entre seus membros. Cooperativas com um bom desempenho relacional tendem a ser mais resilientes diante de crises e flutuações do mercado, uma vez que os membros estão mais dispostos a cooperar e compartilhar recursos (Maciel et al., 2018). Além disso, a confiança entre os membros facilita a tomada de decisões coletivas e promove um ambiente de trabalho mais harmonioso, o que, por sua vez, contribui para a sustentabilidade econômica e social da organização (Wanga; Dyball, 2019).

Estudos sobre o desempenho relacional em cooperativas agropecuárias no Brasil destacam que a confiança e o engajamento entre os membros são fundamentais para enfrentar os desafios externos, como mudanças climáticas, volatilidade do mercado e pressões regulatórias (Brandão; Breitenbach, 2019).

A capacidade de adaptação das cooperativas está diretamente relacionada ao nível de coesão interna, que é fortalecido pela governança eficaz e pela percepção de justiça organizacional (Schwans, 2008).

O desempenho relacional é uma variável crítica para o sucesso e a sustentabilidade das cooperativas agropecuárias. Governança eficaz, combinando mecanismos formais e informais, e a promoção de justiça organizacional são fatores-chave que contribuem para um ambiente de confiança e cooperação entre os membros.

As cooperativas que conseguem fortalecer essas relações tendem a apresentar melhores resultados econômicos e maior resiliência diante dos desafios externos. Nesse sentido, o desempenho relacional deve ser considerado uma prioridade na gestão das cooperativas agropecuárias, uma vez que influencia diretamente sua viabilidade e sucesso a longo prazo.

2.4 Levantamento de Hipóteses

A literatura apresenta diversas discussões sobre questões relacionadas à percepção de justiça distributiva, que podem ser influenciadas por aspectos de governança e práticas organizacionais.

Estudos recentes destacam a importância de mecanismos formais e informais de governança para promover uma percepção mais equilibrada de justiça entre os membros das organizações, especialmente em contextos cooperativos (Meyer; Allen, 1990; Maciel et al, 2018; Jamaluddin, et al., 2023).

Essas abordagens reforçam a ideia de que tanto a governança formal quanto a informal desempenham papéis cruciais na percepção de justiça distributiva. À luz dessa discussão, propõem-se as seguintes hipóteses para análise:

H1: A governança formal está associada positivamente às percepções de justiça distributiva nas cooperativas agropecuárias.

H2: A governança informal está positivamente associada às percepções de justiça distributiva nas cooperativas agropecuárias.

A justiça processual faz referência aos parâmetros utilizados para se chegar ao consenso da justiça distributiva (Gomes *et al.*, 2020). Em outras palavras, a justiça processual focaliza a justiça dos processos utilizados para decidir como as partes são tratadas e como os benefícios são distribuídos (Thibaut; Walker, 1975; Leventhal, 1980).

Desta forma, a percepção de justiça processual se refere a percepção dos funcionários em relação aos métodos e procedimentos utilizados no processo de tomada de decisão organizacional, os quais devem ser consistentes, imparciais e moralmente aceitáveis (Cropanzano; Bowen; Gilliland, 2007).

Segundo Rossato et al. (2024) a equidade nos processos é um determinante crucial da reação das pessoas em relação a uma decisão. Para Carnovale e Yeniyurt (2018) a justiça processual está focada principalmente na equidade dos procedimentos.

A literatura apresenta questões relacionadas à percepção de justiça processual, evidenciando como os critérios e procedimentos adotados para a tomada de decisões nas organizações impactam a percepção de justiça dos indivíduos envolvidos (Meyer; Allen, 1990; Mir et al., 2022; Amin et al., 2020; Jamaluddin, et al., 2023).

As percepções são particularmente relevantes no contexto de cooperativas agropecuárias, onde a governança, tanto formal quanto informal, desempenha um papel

crucial na forma como os processos são percebidos como justos ou não. Com base nessas considerações, as seguintes hipóteses foram formuladas:

H3: A governança formal está positivamente associada às percepções de justiça processual nas cooperativas agropecuárias.

H4: A governança informal está positivamente associada às percepções de justiça processual nas cooperativas agropecuárias.

A justiça interacional está pautada nas relações de convivência entre os trabalhadores e supervisores com foco na comunicação das boas normas de relação, ou seja, preocupa-se com a qualidade do tratamento interpessoal recebido pelas mãos dos tomadores de decisão (Gomes *et al.*, 2020). Em outras palavras, a justiça interacional se refere à qualidade do tratamento interpessoal durante a implementação de decisões organizacionais, destacando os aspectos humanos da interação, como respeito, honestidade e dignidade, que são essenciais para manter relações harmoniosas e justas (Bies; Shapiro, 1987; Colquitt *et al.*, 2001).

Contudo, a percepção de justiça interacional refere-se à forma como as informações e decisões são comunicadas, bem como ao tratamento dispensado às pessoas afetadas por essas decisões, com respeito e consideração (Bies; Moag, 1986).

Luo (2007, p. 6) a define como “a medida que o tratamento interpessoal e a troca de informações entre os delimitadores que representam cada parte são justos”. Este tipo de percepção de justiça ao longo dos anos foi decomposta em duas: justiça interpessoal que se refere a qualidade do tratamento entre pessoas e o respeito entre elas e justiça informacional que se refere a qualidade da informação recebida entre pessoas e a veracidade destas informações (Meyer; Allen, 1990; Greenberg; Cropanzano, 1993).

A literatura apresenta discussões sobre as questões relacionadas à justiça interacional no contexto das cooperativas. A justiça interacional, que trata da qualidade das interações interpessoais e do respeito nas relações de trabalho, é influenciada por práticas de governança dentro dessas cooperativas. Especificamente, a governança formal e a informal desempenham papéis importantes na forma como os cooperados percebem a justiça no tratamento que recebem. Estudos sugerem que a adoção de práticas transparentes e respeitadas pode melhorar a percepção de justiça interacional, promovendo um ambiente mais harmonioso e cooperativo (Cavalheiro *et al.*, 2024; Özer *et al.*, 2017; Boland, 2019; Luo, 2007).

Com base nessas reflexões as seguintes hipóteses foram propostas para análise:

H5: A governança formal está associada positivamente às percepções de justiça interacional nas cooperativas agropecuárias.

H6: A governança informal está associada positivamente às percepções de justiça interacional nas cooperativas agropecuárias.

A justiça distributiva, que se refere à equidade na alocação de recursos e recompensas, tem sido amplamente associada ao aumento da satisfação e comprometimento dos membros, fatores que impactam diretamente o desempenho relacional (Colquitt, 2001). Assim, propõe-se a hipótese:

H7: A justiça distributiva está associada positivamente ao desempenho relacional nas cooperativas agropecuárias.

A justiça processual, que diz respeito à equidade dos processos utilizados para tomar decisões, também influencia significativamente o desempenho relacional. Procedimentos claros, imparciais e consistentes ajudam a fortalecer a confiança e a cooperação entre os membros, elementos essenciais para o sucesso das organizações (Cropanzano; Bowen; Gilliland, 2007). Com base nisso, temos a seguinte hipótese:

H8: A justiça processual está associada positivamente ao desempenho relacional nas cooperativas agropecuárias.

Por fim, a justiça interacional, relacionada à qualidade do tratamento interpessoal e à transparência na comunicação, é um fator determinante para manter relações harmoniosas e produtivas entre os funcionários e seus gestores (Bies; Moag, 1986). Dessa forma, propõe-se:

H9: A justiça interacional está associada positivamente ao desempenho relacional nas cooperativas agropecuárias.

Essas três dimensões da justiça organizacional têm o potencial de melhorar a coesão e o engajamento dos cooperados, resultando em um desempenho relacional mais eficaz.

O modelo estrutural, ilustrado na Figura 1, destaca as inter-relações entre a governança, as percepções de justiça organizacional e o desempenho relacional, mostrando como essas variáveis se conectam para impactar a eficácia das cooperativas agropecuárias.

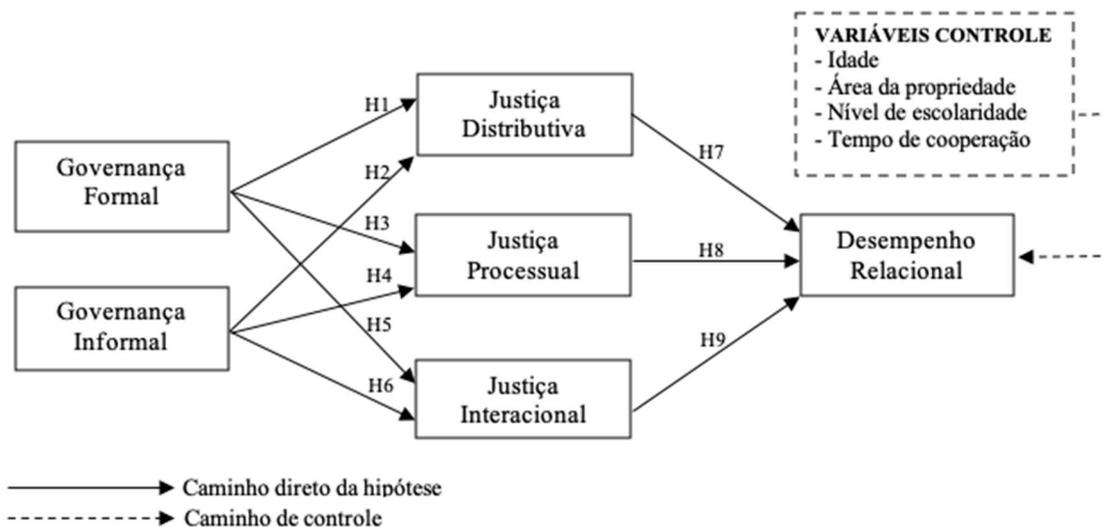


Figura 1 - Modelo Teórico das Relações entre Governança, Justiça organizacional e Desempenho Relacional em Cooperativas Agropecuárias.

Fonte: Elaboração própria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota uma abordagem quantitativa para analisar as relações entre governança formal e informal, as percepções de justiça organizacional e o desempenho relacional no contexto das cooperativas agropecuárias.

O objetivo central é verificar como esses mecanismos de governança e as percepções de justiça distributiva, processual e interacional influenciam o desempenho relacional nas cooperativas.

Os procedimentos metodológicos seguem diretrizes rigorosas, com o intuito de garantir a validade e a confiabilidade dos resultados. Nas subseções a seguir, são detalhados os aspectos relativos à seleção da amostra, coleta de dados e técnicas de análise utilizadas.

3.1 Seleção da Amostra e Coleta de Dados

A coleta de dados primários foi conduzida em cooperativas de grãos localizadas nos estados do Paraná (4 cooperativas) e Mato Grosso do Sul (1 cooperativa) por meio da aplicação de questionários estruturados.

Inicialmente, foi realizado um contato prévio com o gerente da unidade local da cooperativa, com o objetivo de apresentar a proposta do estudo. Após a manifestação de interesse por parte da organização, o gerente desempenhou um papel fundamental na

identificação e indicação dos cooperados que poderiam participar da pesquisa, além de facilitar o contato entre o entrevistador e os entrevistados.

Um aspecto crucial para o sucesso desta etapa foi garantir o anonimato da cooperativa e dos cooperados participantes, de modo a aumentar a adesão à pesquisa e reduzir o potencial viés nas respostas.

Conforme destacado por Wanga e Dyball (2019), a adoção de medidas como o anonimato e a confidencialidade dos dados coletados pode minimizar vieses na coleta de dados. Além disso, o fato de informar os participantes sobre a não identificação nas futuras publicações e relatórios, como sugerido por Tourangeau e Yan (2007), pode contribuir para a maior precisão e sinceridade nas respostas fornecidas. Essas garantias foram apresentadas aos cooperados tanto na carta de apresentação quanto nos questionários aplicados, reforçando a confiança dos participantes no processo de pesquisa.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, o questionário foi composto por três grupos de perguntas, com o intuito de captar as percepções sobre governança, justiça organizacional e desempenho relacional.

A estrutura do questionário foi baseada nas variáveis de controle propostas por Das e Teng (2000), que destacam a importância de priorizar variáveis como idade, área da propriedade, nível de escolaridade e tempo de cooperação, para uma melhor compreensão das relações estudadas.

Visando à praticidade para entrevistadores e entrevistados, optou-se pela aplicação de um questionário curto, claro e objetivo, abordando todos os construtos investigados. O instrumento foi composto por 24 questões, distribuídas da seguinte forma: 4 questões sobre Justiça Distributiva (JD), 4 questões sobre Justiça Processual (JP), 4 questões sobre Justiça Interacional (JI), 4 questões sobre Governança Formal (GF), 4 questões sobre Governança Informal (GR) e 4 questões sobre Desempenho Relacional (DR).

A escala de avaliação utilizada em cada item foi adaptada do trabalho de Wanga e Dyball (2019), que sugerem a utilização de uma escala Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente). No entanto, para os fins desta pesquisa, a escala foi ampliada para 10 pontos, onde 1 representa "discordo totalmente" e 10 representa "concordo totalmente". Essa adaptação foi implementada com o objetivo de aumentar a

sensibilidade das respostas e proporcionar maior precisão na medição das percepções dos entrevistados.

O questionário podia ser respondido diretamente pelo entrevistador durante a entrevista ou preenchido pelo próprio entrevistado, conforme sua preferência. As respostas foram coletadas tanto nas propriedades dos cooperados quanto em eventos realizados pela cooperativa, o que facilitou significativamente o processo de coleta de dados. Ao final da pesquisa, foi obtida uma amostra com respostas de 250 cooperados, 50 de cada cooperativa.

3.2 Medição de Constructos

A medição dos constructos centrais desta pesquisa – justiça organizacional, governança formal e informal, e desempenho relacional – foi realizada por meio de questionários estruturados, utilizando escalas validadas previamente na literatura.

A utilização de medidas robustas e consistentes visa garantir a confiabilidade e validade dos dados coletados, permitindo uma análise precisa das relações entre os constructos estudados.

Nesta seção, serão detalhados os instrumentos e métodos utilizados para mensurar cada um dos constructos, além das adaptações feitas para o contexto das cooperativas agropecuárias.

3.2.1 Governança Formal e Informal

Para operacionalizar o uso dos mecanismos de governança formal e informal, foram utilizadas pesquisas sobre a estrutura de governança (Ness e Haugland, 2005; Poppo e Zenger, 2002; Roath et al., 2002).

Esses autores analisam a governança em duas dimensões: Governança Formal (GF) e Governança Informal (GI). A governança formal baseia-se na utilização de acordos formalizados e vinculantes para regular a cooperação entre as partes. Contratos formais representam promessas ou obrigações que respondem a ações específicas (Macneil, 1978), reduzindo os riscos da parceria, facilitando a transferência de conhecimento e melhorando a performance da cooperação (Osborn e Baughn, 1987; Williamson, 1985).

Por outro lado, a governança informal é baseada em aspectos de confiança mútua e compromisso, cujos fundamentos estão presentes em diversas teorias, como a teoria da

troca social, a teoria da dependência de recursos e a teoria do capital relacional. Esses mecanismos de coordenação são essenciais para garantir a performance das cooperações (Meyer; Allen, 1990).

Enquanto alguns estudiosos defendem o uso de acordos formais (Kale et al., 2000; Osborn e Baughn, 1987), outros sugerem que a confiança mútua e o comprometimento são fundamentais para o sucesso (Kale et al., 2000; Zaheer e Venkatraman, 1995).

Para avaliar as dimensões de governança formal e informal, os respondentes foram questionados sobre suas percepções desses mecanismos de governança na sua cooperativa.

3.2.2 Justiça Organizacional

A justiça organizacional foi operacionalizada em três dimensões: Justiça Distributiva (JD), Justiça Processual (JP) e Justiça Interacional (JI). A justiça distributiva foi mensurada por meio de quatro itens adaptados de Luo (2007), os quais avaliam a justiça na distribuição de recompensas ou retornos entre as partes, considerando: (i) os recursos fornecidos por cada parte, (ii) seu compromisso contínuo com a cooperativa, (iii) o nível de responsabilidade assumido por cada parte e (iv) o esforço empregado na construção e gestão da cooperação.

A justiça processual foi avaliada com base nos estudos de Luo (2005, 2007, 2008), que define "justo" como procedimentos e sua execução que sejam: (i) transparentes, ajustáveis e passíveis de correção; (ii) representativos, imparciais e não discriminatórios; e (iii) em conformidade com as especificações contratuais.

A justiça interacional foi medida com base em quatro itens adaptados de estudos anteriores. Os respondentes foram convidados a avaliar a extensão em que (i) os cooperados são tratados com respeito e dignidade por funcionários, gestores e dirigentes da cooperativa (Bies e Moag, 1986; Colquitt, 2001; Kickul et al., 2005; Luo, 2007, 2008), (ii) são tratados com honestidade (Luo, 2007), (iii) há ausência de observações ou comentários inadequados (Bies e Moag, 1986; Colquitt, 2001) e (iv) em situações de conflito, se ambas as partes buscam primeiramente compreender a posição e a opinião uma da outra (Luo, 2007). Esses constructos foram projetados especificamente para captar as percepções dos cooperados quanto à justiça organizacional em suas três dimensões.

3.2.3 Desempenho Relacional

O Desempenho Relacional (DR) foi mensurado com base em itens adaptados de Walter et al. (2008). Esse construto foi projetado para captar as percepções dos cooperados sobre o impacto do relacionamento com a cooperativa em aspectos críticos para o seu sucesso e desenvolvimento.

Os cooperados foram questionados quanto à sua percepção sobre como o relacionamento com a cooperativa (i) contribuiu positivamente para o aumento de sua renda, (ii) melhorou suas habilidades e conhecimentos por meio da assistência técnica fornecida, (iii) facilitou a expansão de seus contatos e parcerias comerciais e (iv) proporcionou acesso a recursos financeiros que ajudaram a melhorar sua produção ou negócio.

Esses itens foram elaborados para capturar diferentes dimensões do desempenho relacional, destacando como a cooperação entre os membros e a organização pode influenciar positivamente tanto o desempenho individual quanto coletivo.

Conforme Morgan e Hunt (1994), o desempenho relacional reflete o sucesso no cumprimento de objetivos estratégicos, como a construção de confiança e a cooperação entre as partes, fatores essenciais para fortalecer o vínculo entre cooperados e cooperativa.

3.3 Variáveis de Controle

Nesta pesquisa, foram incluídas quatro variáveis de controle com o objetivo de captar fatores contextuais que poderiam influenciar as relações entre os construtos principais: idade, área da propriedade, nível de escolaridade e tempo de cooperação.

A inclusão dessas variáveis visa controlar a influência de características individuais e contextuais que, conforme a literatura, podem impactar as percepções de governança e justiça organizacional, bem como o desempenho relacional.

A idade do cooperado foi incluída como variável de controle, com base em estudos que indicam que a idade pode influenciar a forma como os indivíduos percebem e respondem aos mecanismos de governança e justiça organizacional (Colquitt et al., 2001; Martins; Euzebio; Beuren, 2023).

O nível de escolaridade, por sua vez, tem sido associado à capacidade dos indivíduos de compreender e interagir com processos de governança, especialmente em contextos cooperativos, onde a educação pode influenciar a participação e o engajamento dos membros (Borgen, 2001).

A área da propriedade reflete o tamanho das operações agrícolas e foi incluída como um indicador relevante, dado que estudos anteriores mostram que o tamanho da propriedade pode influenciar o nível de interação e dependência dos cooperados em relação à cooperativa (Fulton; Giannakas, 2001).

Por fim, o tempo de cooperação foi considerado para capturar a experiência acumulada dos cooperados com a organização, uma vez que membros mais antigos tendem a desenvolver laços mais fortes com a cooperativa e podem ter percepções diferenciadas sobre os mecanismos de governança (Bijman et al., 2012).

3.4 Análise Estatística

Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva dos dados coletados para fornecer um resumo das informações e possibilitar uma visão clara das características das variáveis em estudo.

A análise descritiva é amplamente utilizada para entender as distribuições de frequência e fornecer reflexões preliminares sobre a amostra, facilitando a interpretação subsequente dos resultados (Hair et al., 2010).

Esse procedimento permitiu uma compreensão mais profunda das variáveis envolvidas, como idade, área da propriedade, escolaridade e tempo de cooperação, o que é essencial para estabelecer uma base sólida para as análises seguintes.

Para garantir a consistência interna dos construtos analisados, foi realizada uma análise de fiabilidade utilizando os coeficientes alfa de Cronbach e ômega de McDonald. O coeficiente alfa de Cronbach é amplamente empregado para avaliar a confiabilidade das escalas, verificando o grau de correlação entre os itens que compõem um mesmo fator (Cronbach, 1951).

Já o coeficiente ômega de McDonald, considerado uma medida complementar, oferece uma avaliação mais robusta da confiabilidade ao considerar a estrutura fatorial subjacente dos itens (McDonald, 1999).

Ambos os coeficientes asseguram que os instrumentos utilizados para medir Justiça Distributiva (JD), Justiça Processual (JP), Justiça Interacional (JI), Governança Formal (GF), Governança Informal (GI) e Desempenho Relacional (DR) apresentam confiabilidade adequada, sendo essa etapa fundamental para a validade das conclusões subsequentes.

Em seguida, foi aplicada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para identificar a estrutura subjacente dos dados e revelar os principais fatores ou dimensões que explicam a variância nas respostas.

A AFE é uma técnica recomendada para a exploração inicial de dados em estudos onde as relações entre variáveis ainda não estão completamente estabelecidas (Fabrigar et al., 1999). Nessa etapa, a AFE foi conduzida para as variáveis de Justiça Distributiva (JD), Justiça Processual (JP), Justiça Interacional (JI), Governança Formal (GF), Governança Informal (GI) e Desempenho Relacional (DR).

A adequação da amostra foi avaliada por meio do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mede o grau de adequação das amostras para a análise fatorial, e pelo teste de esfericidade de Bartlett, que verifica se a matriz de correlação é apropriada para a AFE (Kaiser, 1974; Bartlett, 1954). A interpretação das cargas fatoriais foi baseada na recomendação de Hair et al. (2010), considerando-se cargas acima de 0,50 como significativas.

Posteriormente, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para testar a validade do modelo teórico e a adequação da estrutura fatorial identificada pela AFE. A AFC é amplamente recomendada quando se busca confirmar uma estrutura previamente definida, e a adequação do modelo foi avaliada utilizando-se índices como o *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, o *Comparative Fit Index (CFI)* e o *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*, todos comumente utilizados em estudos de modelagem de equações estruturais (Hu; Bentler, 1999). O *RMSEA* avalia o quão bem o modelo ajusta-se à amostra, enquanto o *CFI* compara o modelo ajustado com um modelo nulo, e o *SRMR* fornece uma medida do erro médio entre as correlações observadas e estimadas.

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE), uma técnica multivariada que combina aspectos de regressão múltipla e análise fatorial, foi utilizada para testar o modelo teórico proposto, que inclui as relações entre Justiça Distributiva (JD), Justiça Processual (JP), Justiça Interacional (JI), Governança Formal (GF), Governança Informal (GI) e Desempenho Relacional (DR).

A MEE é amplamente recomendada para estimar, simultaneamente, uma série de relações de dependência, permitindo uma análise robusta das interações entre os construtos (Hair et al., 2022). Essa abordagem possibilitou a análise das relações diretas

entre as variáveis, além de explorar o papel mediador de JD, JP e JI nas relações entre GF, GI e DR.

Os índices de ajuste, como *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, *Comparative Fit Index (CFI)* e *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*, foram utilizados para avaliar a qualidade do ajuste do modelo aos dados observados. Esses índices são amplamente aceitos na literatura para verificar a adequação de modelos teóricos a dados empíricos (Hu; Bentler, 1999). O *RMSEA* avalia a discrepância por grau de liberdade no modelo, o *CFI* compara o modelo ajustado com um modelo nulo, e o *SRMR* indica o erro médio entre as correlações observadas e as estimadas, sendo todos essenciais para garantir a robustez do modelo.

Para a análise das cargas fatoriais, foram mantidos apenas os itens que apresentaram cargas elevadas nos fatores esperados ($> 0,5$), de acordo com os critérios de significância sugeridos por Hair et al. (2022).

A confiabilidade e a validade dos construtos foram avaliadas por meio dos alfas de Cronbach, com valores superiores a 0,7 considerados indicativos de alta consistência interna (Nunnally; Bernstein, 1994). Essa análise é fundamental para garantir que os construtos utilizados no modelo sejam confiáveis e válidos para a interpretação dos resultados.

4 RESULTADOS

Os dados da pesquisa foram coletados e devidamente tabulados, resultando em um total de 250 questionários validados, que servem como base para as análises realizadas.

As etapas da pesquisa compreendem: (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 apresenta as principais características da amostra investigada, como idade, nível de escolaridade e área das propriedades dos cooperados, além das medidas centrais e de dispersão das variáveis de estudo.

Esses resultados permitem compreender os padrões gerais da amostra, fornecendo uma base para as análises subsequentes, como a validação dos construtos de governança formal e informal, justiça organizacional e desempenho relacional.

Conforme ilustrado na Tabela 1, a distribuição etária dos cooperados demonstra que a maioria se encontra na faixa de 46 a 55 anos (30,8%), seguida pelas faixas de 36 a 45 anos (24,4%) e 18 a 25 anos (23,6%). Essa predominância de adultos em idade produtiva sugere um grupo com experiência significativa no setor agropecuário, enquanto a menor representação está na faixa de 66 anos ou mais (4,0%), possivelmente indicando uma transição geracional ou menor envolvimento de indivíduos mais velhos nas atividades cooperativas.

Esses dados reforçam a importância de políticas voltadas para manter o engajamento dos cooperados em diferentes faixas etárias, considerando o impacto desse perfil demográfico nas práticas de governança e na percepção de justiça organizacional.

Tabela 1 - Distribuição Etária dos Cooperados

Idade	Contagens	% do Total	% acumulada
18 - 25 anos	59	23.6%	23.6%
36 - 45 anos	61	24.4%	48.0%
46 - 55 anos	77	30.8%	78.8%
56 - 65 anos	43	17.2%	96.0%
66 anos ou mais	10	4.0%	100.0%

Fonte: Elaboração própria.

Os dados apresentados na Tabela 2 indicam que a maior parte das propriedades dos cooperados encontra-se na faixa de 51 a 200 hectares (31,6%), seguida pelas faixas de 201 a 500 hectares (25,6%) e 11 a 50 hectares (21,6%). Propriedades acima de 501 hectares representam 18,8% da amostra, enquanto as menores, com até 10 hectares, compõem apenas 2,4%.

Esses resultados sugerem que a maioria dos cooperados opera em escalas médias de produção, com uma representatividade significativa também de grandes produtores. A presença reduzida de pequenos produtores pode refletir desafios no acesso às cooperativas ou limitações estruturais, indicando a necessidade de estratégias específicas para fomentar maior participação desse grupo no cooperativismo.

Tabela 2 - Distribuição da Área das Propriedades dos Cooperados

Área da propriedade (ha)	Contagens	% do Total	% acumulada
1 - 10	6	2.4%	2.4%
11 - 50	54	21.6%	24.0%
51 - 200	79	31.6%	55.6%
201 - 500	64	25.6%	81.2%
501 ou mais	47	18.8%	100.0%

Fonte: Elaboração própria.

A análise da Tabela 3 revela que a maior parte dos cooperados possui ensino fundamental completo (37,6%), seguido por aqueles com nível médio (29,2%). Cooperados com formação superior representam 24,8% da amostra, enquanto apenas 8,4% possuem pós-graduação.

Esses dados apontam para uma diversidade educacional significativa, com predominância de níveis de escolaridade básicos. Essa composição pode influenciar a compreensão dos cooperados sobre os mecanismos de governança e justiça organizacional, além de destacar a importância de ações educativas e capacitadoras que promovam maior engajamento e alinhamento estratégico no contexto cooperativo.

Tabela 3 - Distribuição do Nível de Escolaridade dos Cooperados

Nível de Escolaridade	Contagens	% do Total	% acumulada
Pós-Graduação	21	8.4%	8.4%
Superior	62	24.8%	33.2%
Médio	73	29.2%	62.4%
Fundamental	94	37.6%	100.0%

Fonte: Elaboração própria.

Os dados da Tabela 4 indicam que a maioria dos cooperados possui entre 11 e 15 anos de tempo de cooperação (27,6%), seguido de perto por aqueles com 6 a 10 anos (26,8%). As faixas de maior e menor tempo de cooperação — 21 anos ou mais e até 5 anos — têm representação equivalente, com 11,2% cada.

Esses resultados refletem um equilíbrio entre cooperados mais experientes e aqueles que ingressaram recentemente, sugerindo uma boa renovação da base de membros. Esse perfil é relevante para entender o impacto do tempo de cooperação nas percepções de governança e justiça organizacional dentro da cooperativa.

Tabela 4 - Distribuição do Tempo de Cooperação dos Cooperados

Tempo de Cooperação	Contagens	% do Total	% acumulada
Até 5 anos	28	11.2%	11.2%
6 - 10 anos	67	26,8%	38.0%
11 - 15 anos	69	27.6%	65.6%
16 - 20 anos	58	23.2%	88.8%
21 anos ou mais	28	11.2%	100.0%

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas dos itens que avaliam a Justiça Distributiva. As médias dos itens JD1 a JD4 variam de 6,89 a 7,01, com medianas consistentes em 7, indicando percepções geralmente positivas dos cooperados sobre a distribuição de recursos.

Os desvios-padrão, que variam de 0,90 a 1,19, sugerem uma leve dispersão nas respostas, mas com uma tendência central bem definida. Os valores mínimos (entre 4 e 5) e máximos (entre 8 e 9) reforçam a concentração de respostas em níveis elevados na escala. Esses resultados indicam uma percepção equilibrada de justiça distributiva, o que pode contribuir para fortalecer o comprometimento dos cooperados com a cooperativa.

Tabela 5 - Estatística Descritiva da Justiça Distributiva

Medida	JD1	JD2	JD3	JD4
Média	6.89	6.98	6.94	7.01
Mediana	7.00	7.00	7.00	7.00
Desvio-padrão	0.90	1.19	1.15	1.19
Mínimo	4	5	5	5

Tabela 5 - Estatística Descritiva da Justiça Distributiva

Medida	JD1	JD2	JD3	JD4
Máximo	8	9	9	9

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados na Tabela 6 mostram que as médias dos itens JP1 a JP4 variam de 6,32 a 6,54, refletindo percepções moderadamente positivas sobre a equidade nos processos de tomada de decisão. As medianas, que variam entre 6 e 7, reforçam essa tendência.

No entanto, os desvios-padrão, de 1,17 a 2,05, indicam uma maior dispersão nas respostas, sugerindo que as percepções dos cooperados sobre a Justiça Processual não são uniformes.

Os valores mínimos (entre 2 e 4) e máximos (entre 8 e 10) evidenciam variações consideráveis, possivelmente relacionadas a diferenças nas experiências individuais dos cooperados com os procedimentos da cooperativa.

Tabela 6 - Estatísticas Descritivas da Justiça Processual

Medida	JP1	JP2	JP3	JP4
Média	6.47	6.32	6.45	6.54
Mediana	6.00	6.00	7.00	7.00
Desvio-padrão	1.17	1.61	1.80	2.05
Mínimo	4	2	2	2
Máximo	8	9	10	10

Fonte: Elaboração própria.

Os dados apresentados na Tabela 7 indicam que as médias dos itens JI1 a JI4 variam de 6,49 a 6,67, sugerindo percepções geralmente positivas sobre a qualidade das interações interpessoais na cooperativa. As medianas consistentemente em 7 reforçam essa avaliação.

Os desvios-padrão, que vão de 1,16 a 1,89, mostram uma dispersão moderada nas respostas, refletindo diferenças nas experiências dos cooperados quanto às interações interpessoais.

Os valores mínimos (entre 2 e 5) e máximos (entre 8 e 10) destacam a variação das percepções individuais, indicando que, embora a maioria perceba as interações de maneira favorável, há casos em que as percepções são mais críticas.

Tabela 7 - Estatísticas Descritivas da Justiça Interacional

Medida	J11	J12	J13	J14
Média	6.57	6.49	6.61	6.67
Mediana	7.00	7.00	7.00	7.00
Desvio-padrão	1.16	1.44	1.54	1.89
Mínimo	5	2	3	2
Máximo	8	9	10	10

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 8 revela que as médias dos itens GF1 a GF4 variam de 6,32 a 6,43, indicando percepções equilibradas, porém moderadas, sobre os mecanismos formais de governança. As medianas, situadas entre 6,00 e 7,00, reforçam a concentração das respostas próximas à média.

Os desvios-padrão, variando de 1,22 a 1,82, sugerem uma dispersão moderada nas percepções dos cooperados, refletindo experiências diferentes em relação aos mecanismos formais da cooperativa.

Os valores mínimos (2 em todos os itens) e máximos (entre 8 e 10) demonstram variações significativas, indicando que enquanto alguns cooperados percebem positivamente a governança formal, outros têm uma visão mais crítica.

Tabela 8 - Estatísticas Descritivas da Governança Formal

Medida	GF1	GF2	GF3	GF4
Média	6.41	6.43	6.35	6.32
Mediana	7.00	6.50	6.00	6.00
Desvio-padrão	1.22	1.34	1.59	1.82
Mínimo	2	2	2	2
Máximo	8	9	10	10

Fonte: Elaboração própria.

A análise da Tabela 9 demonstra que as médias dos itens GI1 a GI4 variam de 6,37 a 6,49, refletindo percepções moderadamente positivas sobre os mecanismos

informais de governança. As medianas, variando entre 6,00 e 7,00, indicam uma consistência nas respostas centrais.

No entanto, os desvios-padrão, que vão de 1,18 a 1,87, apontam uma dispersão considerável, evidenciando que as percepções individuais dos cooperados sobre a governança informal diferem significativamente.

Os valores mínimos (2 em todos os itens) e máximos (entre 8 e 10) reforçam essa variabilidade, indicando experiências heterogêneas com os aspectos de confiança, compromisso e cooperação dentro da cooperativa.

Tabela 9 - Estatísticas Descritivas da Governança Informal

Medida	G11	G12	G13	G14
Média	6.49	6.40	6.37	6.40
Mediana	6.00	7.00	6.00	6.00
Desvio-padrão	1.18	1.53	1.69	1.87
Mínimo	2	2	2	2
Máximo	8	9	10	10

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da Tabela 10 mostram que as médias dos itens DR1 a DR4 variam de 6,43 a 6,54, indicando percepções positivas sobre o desempenho relacional na cooperativa. As medianas, que variam entre 6,00 e 7,00, reforçam a concentração das respostas em níveis favoráveis.

Os desvios-padrão, de 1,20 a 1,79, sugerem uma dispersão moderada, com algumas diferenças nas experiências individuais dos cooperados. Os valores mínimos (2 em todos os itens) e máximos (entre 8 e 10) refletem uma variação significativa, destacando que, embora muitos cooperados percebam os relacionamentos de forma positiva, há diferenças nos níveis de satisfação e benefícios percebidos nas interações com a cooperativa.

Tabela 10 - Estatísticas Descritivas do Desempenho Relacional

Medida	DR1	DR2	DR3	DR4
Média	6.49	6.43	6.50	6.54
Mediana	6.00	6.00	7.00	6.50

Tabela 10 - Estatísticas Descritivas do Desempenho Relacional

Medida	DR1	DR2	DR3	DR4
Desvio-padrão	1.20	1.49	1.69	1.79
Mínimo	2	2	2	2
Máximo	8	9	10	10

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Análise de Fiabilidade

A Análise de Fiabilidade foi conduzida para avaliar a consistência interna dos instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo. Essa etapa é essencial para garantir que os itens de cada construto estejam alinhados e mensurem de forma confiável os conceitos propostos, proporcionando uma base sólida para as análises subseqüentes.

O coeficiente alfa de Cronbach é amplamente utilizado para essa avaliação, sendo que valores superiores a 0,70 são geralmente aceitos como indicadores de boa consistência interna, enquanto valores acima de 0,80 são considerados muito bons (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 (McDonald, 1999). Ambos os coeficientes foram aplicados para garantir a precisão e validade dos construtos analisados.

Os resultados apresentados na Tabela 11 mostram que a escala de Justiça Distributiva possui altos níveis de consistência interna, com um coeficiente alfa de Cronbach de 0,840 e um coeficiente ômega de McDonald de 0,855. Esses valores indicam que os itens da escala são confiáveis e bem alinhados para medir o construto, garantindo a qualidade das informações utilizadas nas análises subseqüentes. A proximidade dos coeficientes reforça a robustez da escala e sua adequação ao estudo.

Tabela 11 - Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Distributiva

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
JD	0.840	0.855

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 12 apresenta os coeficientes de fiabilidade alfa de Cronbach e ômega de McDonald para cada item da escala de Justiça Distributiva, caso o item fosse eliminado.

Os resultados mostram que a remoção de qualquer item reduziria os coeficientes de fiabilidade gerais da escala ($\alpha = 0,840$ e $\omega = 0,855$), evidenciando que todos os itens contribuem significativamente para a consistência interna do construto.

O item JD1 apresenta os menores valores ($\alpha = 0,754$ e $\omega = 0,756$), sugerindo que é o menos robusto em relação aos demais, mas ainda dentro de limites aceitáveis. Esses dados confirmam a adequação da escala em sua totalidade 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	0.754	0.756
JD2	0.821	0.837
JD3	0.811	0.840
JD4	0.805	0.828

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 13 apresenta os coeficientes de fiabilidade para a escala de Justiça Processual. O coeficiente alfa de Cronbach (0,885) e o coeficiente ômega de McDonald (0,898) indicam altos níveis de consistência interna entre os itens da escala. Esses resultados confirmam que os itens estão bem alinhados para medir o construto de Justiça Processual, fornecendo confiabilidade adequada para as análises subsequentes. A proximidade entre os dois coeficientes reforça a robustez da escala utilizada no estudo.

Tabela 13 - Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Processual

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
JP	0.885	0.898

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 14 detalha os coeficientes de fiabilidade alfa de Cronbach e ômega de McDonald para cada item da escala de Justiça Processual, considerando os efeitos de sua exclusão.

Os valores indicam que a remoção de qualquer item levaria a uma redução geral nos coeficientes de fiabilidade, evidenciando que todos os itens contribuem positivamente para a consistência interna do construto.

O item JP3 apresenta os menores coeficientes ($\alpha = 0,826$ e $\omega = 0,857$) em caso de exclusão, indicando uma contribuição ligeiramente menor em comparação com os demais itens, mas ainda dentro de uma faixa aceitável. Esses resultados confirmam a robustez da escala como um instrumento confiável para medir a Justiça Processual.

Tabela 14 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Processual

Item	Se o item for eliminado	
	α de Cronbach	ω de McDonald
JP1	0.870	0.876
JP2	0.854	0.876
JP3	0.826	0.857
JP4	0.852	0.869

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da Tabela 15 evidenciam que a escala de Justiça Interacional apresenta elevados níveis de fiabilidade. O coeficiente alfa de Cronbach (0,877) e o coeficiente ômega de McDonald (0,890) indicam uma forte consistência interna entre os itens. Esses valores confirmam que a escala é confiável para medir o construto, proporcionando segurança na análise dos dados e validade nas interpretações subsequentes.

Tabela 15 - Estatísticas de Fiabilidade da Justiça Interacional

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
JI	0.877	0.890

Fonte: Elaboração própria.

Conforme apresentado na Tabela 16, a análise de fiabilidade dos itens da escala de Justiça Interacional revela que todos os itens contribuem de maneira significativa para a consistência interna do construto.

Caso algum item fosse eliminado, os coeficientes de fiabilidade alfa de Cronbach e ômega de McDonald apresentariam redução. O item JI3, com os menores valores ($\alpha = 0,789$ e $\omega = 0,825$), demonstra uma contribuição relativamente menor, mas ainda aceitável.

Por outro lado, o item JI1 apresenta os maiores coeficientes ($\alpha = 0,880$ e $\omega = 0,894$), reforçando sua robustez na escala. Esses resultados evidenciam que a escala é consistente e adequada para medir a Justiça Interacional.

Tabela 16 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Justiça Interacional

Item	Se o item for eliminado	
	α de Cronbach	ω de McDonald
JI1	0.880	0.894
JI2	0.827	0.854
JI3	0.789	0.825
JI4	0.866	0.874

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 17 apresenta os coeficientes de fiabilidade da escala de Governança Formal, demonstrando altos níveis de consistência interna. Com um coeficiente alfa de Cronbach de 0,871 e um coeficiente ômega de McDonald de 0,882, os resultados indicam que os itens estão bem alinhados e mensuram com precisão o construto em questão. Esses valores asseguram a confiabilidade da escala, proporcionando suporte sólido para as análises subsequentes relacionadas à Governança Formal.

Tabela 17 - Estatísticas de Fiabilidade da Governança Formal

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
GF	0.871	0.882

Fonte: Elaboração própria.

Os dados da Tabela 18 mostram que todos os itens da escala de Governança Formal contribuem positivamente para a consistência interna do construto. Caso algum item fosse eliminado, os coeficientes de fiabilidade alfa de Cronbach e ômega de McDonald apresentariam alterações, mas permanecem dentro de limites aceitáveis.

O item GF3 apresenta os menores valores ($\alpha = 0,783$ e $\omega = 0,814$), sugerindo uma contribuição ligeiramente menor em relação aos demais. Já o item GF1 possui os maiores coeficientes ($\alpha = 0,898$ e $\omega = 0,909$), indicando uma contribuição mais significativa para a robustez da escala. Esses resultados reforçam a adequação da escala para medir o construto de Governança Formal de forma consistente.

Tabela 18 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Governança Formal

Item	Se o item for eliminado	
	α de Cronbach	ω de McDonald
GF1	0.898	0.909
GF2	0.810	0.833
GF3	0.783	0.814
GF4	0.830	0.848

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados na Tabela 19 indicam que a escala de Governança Informal possui alta consistência interna, com coeficientes alfa de Cronbach (0,870) e ômega de McDonald (0,878). Esses valores demonstram que os itens estão alinhados e mensuram de forma confiável o construto de Governança Informal. A proximidade entre os coeficientes reforça a robustez da escala e sua adequação para as análises subsequentes, assegurando a qualidade dos dados utilizados no estudo.

Tabela 19 - Estatísticas de Fiabilidade da Governança Informal

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
GI	0.870	0.878

Fonte: Elaboração própria.

Os dados da Tabela 20 demonstram que todos os itens da escala de Governança Informal contribuem significativamente para a consistência interna do construto. Caso

algum item fosse eliminado, os coeficientes de fiabilidade alfa de Cronbach e ômega de McDonald indicam alterações mínimas, mas os valores permanecem dentro de níveis aceitáveis.

O item GI3 apresenta os menores coeficientes ($\alpha = 0,786$ e $\omega = 0,811$), sugerindo uma contribuição relativamente menor em relação aos demais. Por outro lado, o item GI1 apresenta os maiores valores ($\alpha = 0,868$ e $\omega = 0,877$), refletindo sua relevância para a escala. Esses resultados confirmam a adequação e a robustez da escala para medir a Governança Informal.

Tabela 20 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Governança Informal

Item	Se o item for eliminado	
	α de Cronbach	ω de McDonald
GI1	0.868	0.877
GI2	0.836	0.855
GI3	0.786	0.811
GI4	0.830	0.841

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 21 apresenta os coeficientes de fiabilidade da escala de Desempenho Relacional, demonstrando altos níveis de consistência interna. Com um coeficiente alfa de Cronbach de 0,898 e um coeficiente ômega de McDonald de 0,904, os resultados evidenciam que os itens estão fortemente alinhados para mensurar o construto de forma confiável. Esses valores reforçam a robustez da escala e garantem sua adequação para as análises subsequentes, assegurando a qualidade e validade das inferências baseadas nesses dados.

Tabela 21 - Estatísticas de Fiabilidade do Desempenho Relacional

Construto	α de Cronbach	ω de McDonald
DR	0.898	0.904

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da Tabela 22 indicam que todos os itens da escala de Desempenho Relacional contribuem de forma significativa para a consistência interna do construto. A

eliminação de qualquer item resultaria em uma redução nos coeficientes de fiabilidade, embora esses valores ainda permaneçam dentro de níveis aceitáveis.

O item DR3 apresenta os menores valores ($\alpha = 0,837$ e $\omega = 0,854$), sugerindo uma contribuição ligeiramente menor, enquanto o item DR1 possui os maiores coeficientes ($\alpha = 0,906$ e $\omega = 0,910$), demonstrando sua importância na robustez da escala. Esses resultados confirmam a confiabilidade e adequação da escala para avaliar o construto de Desempenho Relacional.

Tabela 22 - Estatísticas de Fiabilidade do Item para Desempenho Relacional

Item	Se o item for eliminado	
	α de Cronbach	ω de McDonald
DR1	0.906	0.910
DR2	0.855	0.869
DR3	0.837	0.854
DR4	0.866	0.877

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados das análises de fiabilidade demonstram que todas as escalas utilizadas neste estudo possuem altos níveis de consistência interna, tanto em termos globais quanto em seus itens individuais.

Os coeficientes alfa de Cronbach e ômega de McDonald reforçam a robustez das escalas, evidenciando alinhamento adequado entre os itens que compõem os construtos de Justiça Distributiva, Justiça Processual, Justiça Interacional, Governança Formal, Governança Informal e Desempenho Relacional.

Mesmo em casos onde os itens apresentam contribuições ligeiramente menores, como observado em GI3 e DR3, a consistência geral das escalas permanece dentro de limites satisfatórios. Esses resultados confirmam a adequação das escalas para a mensuração confiável dos construtos investigados, fornecendo uma base sólida para as análises subsequentes.

4.3 Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi realizada para identificar a estrutura subjacente dos dados e compreender as dimensões que explicam a variância observada nas variáveis analisadas.

A Tabela 23 apresenta a estrutura fatorial dos itens analisados por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE). Esse procedimento foi utilizado para identificar os agrupamentos latentes das variáveis, distribuindo os itens em fatores que explicam a variância observada nos dados.

Tabela 23 - Estrutura Fatorial dos Itens e Níveis de Singularidades

	Fator						Singularidade
	1	2	3	4	5	6	
JD1						0.951	0.110
JD2						0.693	0.510
JD3						0.688	0.493
JD4						0.724	0.452
JP1		0.803					0.333
JP2		0.801					0.360
JP3		0.871					0.241
JP4		0.829					0.307
JI1			0.694				0.505
JI2			0.856				0.258
JI3			0.941				0.113
JI4			0.765				0.413
GF1				0.590			0.658
GF2				0.871			0.239
GF3				0.924			0.137
GF4				0.823			0.322
GI1					0.679		0.515
GI2					0.780		0.361
GI3					0.912		0.168
GI4					0.805		0.358
DR1	0.715						0.474
DR2	0.871						0.231
DR3	0.911						0.166
DR4	0.848						0.289

Fonte: Elaboração própria.

Os itens de Justiça Distributiva (JD1 a JD4) carregam significativamente no Fator 6, com pesos fatoriais variando de 0,688 a 0,951, indicando uma forte associação com

este construto. Para Justiça Processual (JP1 a JP4), os itens carregam principalmente no Fator 2, com pesos fatoriais entre 0,801 e 0,871, confirmando a consistência deste agrupamento. A Justiça Interacional (JI1 a JI4) está associada ao Fator 3, com pesos entre 0,694 e 0,941, demonstrando uma estrutura coerente e bem definida. A Governança Formal (GF1 a GF4) apresenta pesos elevados no Fator 4, variando de 0,690 a 0,924, reforçando sua adequação ao modelo. A Governança Informal (GI1 a GI4) carrega predominantemente no Fator 5, com pesos entre 0,679 e 0,912. Por fim, os itens de Desempenho Relacional (DR1 a DR4) estão fortemente associados ao Fator 1, com pesos entre 0,715 e 0,911.

As singularidades dos itens variam de 0,110 a 0,658, indicando que a maioria das variâncias dos itens é explicada pelos fatores extraídos, com exceção de alguns itens, como GF1, que apresenta maior singularidade (0,658), sugerindo menor compartilhamento de variância com os demais itens do fator. Esses resultados reforçam a validade fatorial das escalas e sua capacidade de medir adequadamente os construtos investigados.

A Tabela 24 apresenta o sumário dos fatores extraídos na Análise Fatorial Exploratória (AFE), incluindo os valores próprios, os percentuais de variância explicados por cada fator e a variância acumulada. Os seis fatores extraídos possuem valores próprios superiores a 2,43, indicando que cada um explica uma quantidade significativa de variância. O primeiro fator apresenta o maior valor próprio (2,85), explicando 11,9% da variância total. Os fatores subsequentes explicam percentuais semelhantes, variando entre 10,1% e 11,5%, com a variância acumulada alcançando 66,6% ao final do sexto fator. Esses resultados indicam que os fatores extraídos representam adequadamente a estrutura subjacente dos dados, capturando mais de dois terços da variância total, o que é considerado satisfatório para modelos exploratórios.

Tabela 24 - Sumário dos Fatores Extraídos

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	2.85	11.9	11.9
2	2.76	11.5	23.4
3	2.71	11.3	34.7
4	2.66	11.1	45.7
5	2.58	10.7	56.5
6	2.43	10.1	66.6

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados foram avaliados com base nos critérios propostos pela literatura. Os itens apresentam pesos fatoriais adequados, com valores superiores a 0,40, considerados mínimos para significância prática em amostras moderadas a grandes (Hair et al., 2022). Pesos mais elevados, como os observados em JD1 (0,951), JP3 (0,871), e DR3 (0,911), reforçam a robustez da estrutura fatorial.

As singularidades, que variam de 0,110 (JI3) a 0,658 (GF1), indicam que a maior parte da variância dos itens é explicada pelos fatores extraídos. Segundo Tabachnick e Fidell (2013), valores de singularidade abaixo de 0,70 são desejáveis, pois sugerem que os itens possuem um bom grau de explicação pelos fatores. No caso apresentado, todos os itens atendem a esse critério, reforçando a validade do modelo exploratório.

Adicionalmente, a variância total explicada pelos fatores, de 66,6%, supera o limite de 60% frequentemente considerado como um critério adequado para a interpretação de estruturas fatoriais em ciências sociais (Costello; Osborne, 2005). Isso sugere que a solução fatorial captura uma porção significativa da variância nos dados, garantindo a representatividade das dimensões subjacentes.

Esses resultados, combinados com o critério de valores próprios acima de 1 para a retenção dos fatores, confirmam que a estrutura fatorial extraída é consistente com as recomendações teóricas e metodológicas.

A Tabela 25 apresenta as medidas de ajustamento do modelo geradas na Análise Fatorial Exploratória (AFE). O *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation*) é de 0,0583, com intervalo de confiança de 95% variando de 0,0487 a 0,0684. Valores de *RMSEA* abaixo de 0,08 são considerados adequados para modelos exploratórios, e resultados próximos de 0,06 indicam um ajustamento muito bom (Browne; Cudeck,

1993). A proximidade entre o valor do *RMSEA* e o limite inferior do intervalo sugere uma qualidade consistente no ajustamento do modelo aos dados.

O *TLI* (*Tucker-Lewis Index*), com um valor de 0,916, está acima do limiar de 0,90, o que reforça que o modelo apresenta uma boa parcimônia e adequação teórica (Hu, Bentler, 1999). Esses indicadores destacam a robustez do modelo, especialmente considerando que o processo de extração em contextos exploratórios pode envolver desafios adicionais (Weibenberger; Angelkort, 2011).

Adicionalmente, o qui-quadrado ($\chi^2 = 375$) com 147 graus de liberdade (gl) e $p < 0,001$ revela um desvio significativo entre os dados observados e o modelo. No entanto, como apontado por Burkert, Fischer e Scheaffer (2011), em amostras grandes, o qui-quadrado tende a ser significativo, o que exige maior atenção às outras métricas de ajuste.

O *BIC* (*Bayesian Information Criterion*) de -438 reforça que o modelo mantém um equilíbrio entre simplicidade e ajustamento, o que é especialmente importante para análises voltadas à gestão interorganizacional, como observado por Windolph e Moeller (2012).

Esses resultados indicam que o modelo na AFE atende aos critérios recomendados na literatura e fornece uma base sólida para interpretações subsequentes, com potencial para explorar mais profundamente as relações entre os fatores.

Tabela 25 - Medidas de Ajustamento do Modelo na AFE

RMSEA	IC 95% RMSEA		TLI	BIC	Teste do Modelo		
	Li	Ls			χ^2	gl	<i>p</i>
0.0583	0.0487	0.0684	0.916	-438	375	147	<.001

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

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 26 apresenta o resultado do *Teste de Esfericidade de Bartlett*, que avalia a adequação dos dados para a aplicação de uma análise fatorial. O valor do qui-quadrado ($\chi^2 = 3784$) com 276 graus de liberdade (gl) e um $p < 0,001$ indica que a matriz de correlação é significativamente diferente de uma matriz identidade, o que confirma a existência de correlações significativas entre as variáveis analisadas. Segundo Burkert, Fischer e Schäffer (2011), a significância do *Teste de Esfericidade de Bartlett* é um

critério essencial para justificar a aplicação de análises fatoriais, assegurando que os itens estão suficientemente correlacionados para identificar fatores subjacentes.

Tabela 26 - Teste de Esfericidade de Bartlett

χ^2	gl	<i>p</i>
3784	276	<.001

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 27 apresenta o índice global da Medida de Adequação de Amostragem *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que avalia a adequação dos dados para a análise fatorial. O *KMO* global de 0,845 indica boa adequação amostral, sugerindo que os dados possuem correlações suficientes entre as variáveis para identificar fatores latentes. Segundo Tabachnick e Fidell (2013), valores acima de 0,80 são considerados muito bons, enquanto Kaiser (1974) define 0,50 como o limite mínimo para realizar a análise fatorial. Esse resultado, aliado ao *Teste de Esfericidade de Bartlett* significativo, confirma que os dados analisados são apropriados para a aplicação de uma análise fatorial exploratória, oferecendo uma base sólida para a identificação de dimensões subjacentes.

Tabela 27 - Medida de Adequação de Amostragem

Nível	KMO
Global	0.845

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 1 ilustra os valores próprios (*eigenvalues*) dos fatores ordenados, comparando os dados observados (linha azul) com uma linha simulada (linha laranja). Observa-se que os valores próprios dos dados reais começam elevados, indicando que os primeiros fatores explicam uma quantidade substancial de variância.

Após o sexto fator, a linha azul se aproxima dos valores simulados, sugerindo que os fatores subsequentes representam variância aleatória ou irrelevante. Assim, a escolha de 6 fatores para a análise é corroborada pelo ponto de inflexão visível no gráfico, onde os valores próprios dos dados observados deixam de se destacar em relação às simulações.

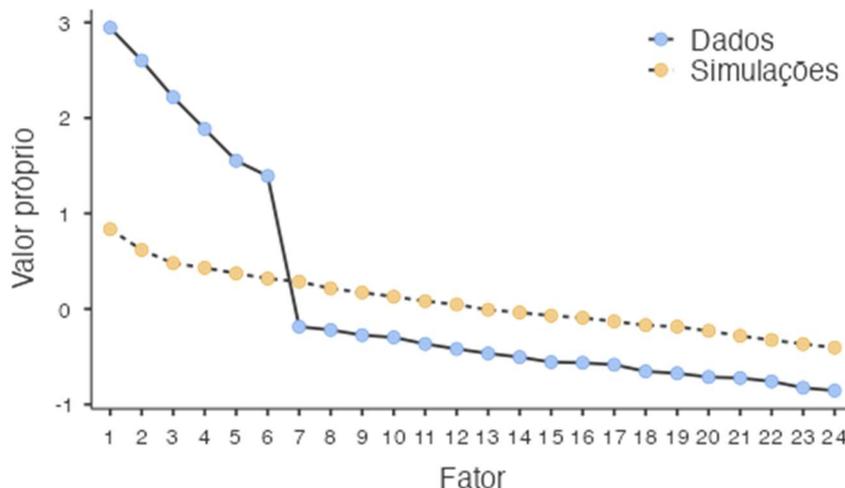


Gráfico 1 - Gráfico de Sedimentos (*Scree Plot*)

Fonte: Elaboração própria.

A AFE permitiu identificar uma estrutura subjacente bem definida nos dados, confirmando a adequação das variáveis para explicar os construtos investigados. A metodologia aplicada, baseada na extração por resíduos mínimos e rotação oblíqua (*oblimin*), possibilitou a separação clara dos fatores e revelou padrões coerentes de agrupamento entre os itens. Esses resultados são consistentes com as recomendações da literatura, demonstrando a qualidade da solução fatorial obtida.

Os fatores extraídos explicaram uma parcela significativa da variância total dos dados, com cargas fatoriais que reforçam a relevância dos itens selecionados para cada dimensão. Além disso, a avaliação das singularidades indicou que a maioria das variáveis foi bem explicada pelos fatores identificados, corroborando a robustez do modelo exploratório.

Dessa forma, os resultados alcançados nesta etapa consolidam uma base confiável para as análises subsequentes, oferecendo subsídios teóricos e empíricos que reforçam a validade dos construtos mensurados.

4.4 Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é uma técnica estatística amplamente utilizada para testar a validade de modelos de mensuração, confirmando a estrutura fatorial previamente explorada na Análise Fatorial Exploratória (AFE).

Essa abordagem permite avaliar a adequação dos indicadores a 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 28 apresenta 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), Governança Formal (GF), Governança Informal (GI) e Desempenho Relacional (DR). Os resultados confirmam a validade dos indicadores em representar os construtos, com todos os pesos fatoriais sendo estatisticamente significativos ($p < 0,001$).

Os indicadores do construto Justiça Distributiva apresentaram estimativas padronizadas que variaram de 0,693 a 0,932, sendo JD1 o mais representativo. Esses valores indicam forte contribuição dos indicadores para mensurar o construto, refletindo uma validade convergente adequada, conforme sugerido por Hair et al. (2022).

Da mesma forma, os indicadores de Justiça Processual demonstraram pesos fatoriais elevados, com destaque para JP3 e JP4, que apresentaram estimativas padronizadas de 0,877 e 0,849, respectivamente. Esses resultados reforçam a robustez dos indicadores em mensurar a Justiça Processual, seguindo os critérios estabelecidos por Fornell e Larcker (1981).

Para o construto Justiça Interacional, os indicadores JI3 e JI4 obtiveram os pesos mais elevados, com estimativas padronizadas de 0,963 e 0,818, respectivamente. Esses valores sugerem que esses indicadores capturam de maneira eficaz a essência do construto, um aspecto considerado crucial para modelos baseados em teoria, como discutido por Byrne (2016).

No caso de Governança Formal, GF3 destacou-se com o maior peso fatorial padronizado (0,956), enquanto GF1 apresentou o menor valor (0,540), indicando uma contribuição mais limitada deste indicador, mas ainda dentro de limites aceitáveis. Já no

construto Governança Informal, GI3 foi o indicador mais relevante, com uma estimativa padronizada de 0,938, evidenciando sua robustez.

O construto Desempenho Relacional apresentou indicadores consistentemente elevados, com pesos fatoriais padronizados variando de 0,692 a 0,935. DR3 foi o mais representativo, confirmando a relevância desse indicador para mensurar a qualidade das relações nos contextos estudados.

Todos os fatores demonstraram erros-padrão baixos e valores Z elevados, indicando precisão nas estimativas, conforme recomendado por Kline (2023). Os resultados gerais sugerem que os indicadores selecionados são apropriados para mensurar seus respectivos construtos, fornecendo evidências robustas de validade convergente e consistência interna para o modelo.

Tabela 28 - Pesos Fatoriais Estimados e Significância dos Indicadores

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p	Estimativas Padronizadas
JD	JD1	0.840	0.0465	18.05	<.001	0.932
	JD2	0.848	0.0674	12.59	<.001	0.714
	JD3	0.793	0.0667	11.89	<.001	0.693
	JD4	0.885	0.0677	13.07	<.001	0.740
JP	JP1	0.924	0.0644	14.35	<.001	0.790
	JP2	1.247	0.0884	14.10	<.001	0.780
	JP3	1.591	0.0941	16.91	<.001	0.877
	JP4	1.749	0.1085	16.12	<.001	0.849
JI	JI1	0.750	0.0683	10.99	<.001	0.650
	JI2	1.152	0.0774	14.89	<.001	0.803
	JI3	1.473	0.0742	19.86	<.001	0.963
	JI4	1.539	0.0986	15.62	<.001	0.818
GF	GF1	0.657	0.0742	8.85	<.001	0.540
	GF2	1.107	0.0710	15.58	<.001	0.823
	GF3	1.519	0.0768	19.79	<.001	0.956
	GF4	1.543	0.0929	16.60	<.001	0.853
GI	GI1	0.762	0.0693	10.98	<.001	0.647
	GI2	1.110	0.0864	12.85	<.001	0.728
	GI3	1.577	0.0838	18.83	<.001	0.938
	GI4	1.580	0.0982	16.09	<.001	0.841
DR	DR1	0.828	0.0688	12.04	<.001	0.692
	DR2	1.252	0.0781	16.03	<.001	0.840
	DR3	1.576	0.0823	19.15	<.001	0.935
	DR4	1.538	0.0909	16.91	<.001	0.864

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 29 apresenta os valores de *AVE* (*Average Variance Extracted*) e *CR* (*Composite Reliability*) para os construtos Justiça Distributiva (JD), Justiça Processual (JP), Justiça Interacional (JI), Governança Formal (GF), Governança Informal (GI) e Desempenho Relacional (DR). Esses indicadores são fundamentais para avaliar a validade convergente e a confiabilidade interna de cada construto no modelo.

Os valores de *AVE* variam de 0,596 (JD) a 0,705 (DR), indicando que a maioria dos construtos explica mais de 50% da variância de seus indicadores, conforme recomendado por Fornell e Larcker (1981). A única exceção é o construto Justiça Distributiva, cujo valor de *AVE* (0,596) está próximo ao limite mínimo de 0,50. Esse resultado sugere que, no geral, os indicadores apresentam boa validade convergente, uma vez que capturam a variância esperada dos construtos com precisão.

Os valores de *CR* variam de 0,852 (JD) a 0,905 (DR), todos superiores ao limite de 0,70 indicado por Hair et al. (2022). Isso demonstra alta consistência interna entre os indicadores que mensuram cada construto. Em particular, os construtos Justiça Processual (0,896), Justiça Interacional (0,890) e Desempenho Relacional (0,905) apresentaram os maiores índices de confiabilidade, destacando sua robustez no modelo.

Os resultados combinados de *AVE* e *CR* fornecem evidências suficientes de que os construtos possuem validade convergente e consistência interna adequada. No entanto, sugere-se monitorar indicadores com menor contribuição para melhorar ainda mais a explicação da variância, especialmente no construto Justiça Distributiva.

Tabela 29 - Valores de *AVE* e *CR* dos Construtos do Modelo

Itens	AVE	CR
JD	0.596	0.852
JP	0.683	0.896
JI	0.671	0.890
GF	0.659	0.883
GI	0.637	0.874
DR	0.705	0.905

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados na Tabela 30 referem-se ao Teste ao Ajustamento Exato do Modelo Estrutural, que avalia a correspondência entre o modelo estrutural proposto e os dados observados. Embora o teste seja amplamente utilizado em modelagem de equações estruturais, ele é sensível ao tamanho da amostra, o que pode inflacionar seu valor e levar à rejeição de modelos potencialmente adequados em amostras grandes (Byrne, 2016). Assim, é recomendável complementar esta análise com índices de ajustamento adicionais, como o *CFI* (*Comparative Fit Index*), *RMSEA* (*Root*

Mean Square Error of Approximation) e *SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)*, que oferecem uma visão mais robusta do desempenho do modelo (Hair et al., 2022).

Estudos recentes sugerem que o teste deve ser interpretado em conjunto com os graus de liberdade e o valor do χ^2/gl , idealmente deveria ser inferior a 3 para indicar um ajustamento aceitável (Kline, 2023). Nesse caso, o valor $\chi^2/\text{gl} = 1,91$ sugere que o modelo pode ter um ajustamento razoável, mesmo com a significância estatística do χ^2 .

Tabela 30 - Teste ao Ajustamento Exato do Modelo Estrutural

χ^2	gl	<i>p</i>
453	237	<.001

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 31 apresenta os resultados das medidas de ajustamento do modelo estrutural, com destaque para índices amplamente utilizados na avaliação da qualidade do modelo.

Os valores do *CFI (Comparative Fit Index)* = 0,941 e *TLI (Tucker-Lewis Index)* = 0,931 estão acima do limiar geralmente aceito de 0,90, indicando um bom ajustamento global do modelo aos dados observados (Hair et al., 2022). Adicionalmente, o *SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)* = 0,0429 está abaixo de 0,08, reforçando a adequação do modelo (Kline, 2023).

O *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)* = 0,0601 apresenta valores dentro da faixa considerada aceitável (0,05 a 0,08), com um intervalo de confiança de 95% variando entre 0,0517 e 0,0685, confirmando a plausibilidade do modelo (Byrne, 2016). No entanto, a interpretação do *RMSEA* deve ser feita com cautela, considerando os graus de liberdade e o tamanho da amostra.

Os valores do *AIC (Akaike Information Criterion)* = 18312 e *BIC (Bayesian Information Criterion)* = 18619 são úteis para a comparação com modelos alternativos, com valores menores indicando melhor ajuste relativo (Schreiber et al., 2006).

Tabela 31 - Indicadores de Qualidade do Ajustamento do Modelo Estrutural

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	IC 95% RMSEA		AIC	BIC
				Li	Ls		
0.941	0.931	0.0429	0.0601	0.0517	0.0685	18312	18619

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

Fonte: Elaboração própria.

4.5 Modelagem de Equações Estruturais

Nesta seção, será realizada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com o objetivo de testar as hipóteses formuladas no modelo teórico proposto, conforme ilustrado na Figura 1 apresentada.

O modelo considera as relações diretas entre os construtos governança formal e informal, justiça distributiva, processual e interacional, e o desempenho relacional, além de incluir variáveis de controle, como idade, área da propriedade, nível de escolaridade e tempo de cooperação.

A análise visa avaliar a validade dos caminhos hipotetizados e a adequação geral do modelo aos dados, contribuindo para a compreensão das interações entre os construtos estudados. A seguir, são descritos os procedimentos analíticos e os resultados obtidos.

Os dados apresentados na Tabela 32 demonstram os resultados de ajuste de dois modelos distintos, o *User Model* (modelo proposto) e o *Baseline Model* (modelo de referência). Ambos foram avaliados pelo teste do qui-quadrado (χ^2), com graus de liberdade (df) e *p*-valores indicando significância estatística.

O *User Model* apresenta $\chi^2 = 456$ com $df = 242$ e $p < 0,001$, sugerindo que ele não se ajusta perfeitamente aos dados observados. Entretanto, é importante destacar que o teste do qui-quadrado é altamente sensível ao tamanho da amostra, frequentemente rejeitando modelos bem ajustados em estudos com grandes tamanhos amostrais (KLINE, 2023).

Assim, o resultado do χ^2 deve ser interpretado com cautela e complementado por outros índices de ajuste, como o *Comparative Fit Index (CFI)* e o *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*.

O *Baseline Model*, por sua vez, apresentou um χ^2 muito superior, igual a 3943, com $df = 276$ e $p < 0,001$. Este modelo é estruturado para assumir independência completa

entre as variáveis, resultando, como esperado, em um ajuste significativamente pior aos dados. A grande discrepância no χ^2 entre os dois modelos evidencia que o *User Model* oferece um ajuste consideravelmente melhor para descrever as relações teóricas. De acordo com Bentler e Bonett (1980), o *Baseline Model* funciona como uma referência de ajuste ruim, permitindo que a superioridade do modelo teórico seja mensurada através de índices comparativos.

Com base nesses resultados, o *User Model* apresenta maior capacidade de representar as relações entre as variáveis observadas, embora não seja possível avaliar a qualidade completa de seu ajuste sem índices adicionais, como o *RMSEA* e o *CFI*.

A literatura destaca que índices comparativos, como o *CFI*, que avaliam o ajuste relativo ao *Baseline Model*, são essenciais para confirmar a adequação do modelo teórico proposto (Hu; Bentler, 1999). Portanto, os resultados indicam que o *User Model* é adequado como ponto de partida para investigações mais detalhadas.

Tabela 32 - Comparação de Modelos com base no Qui-Quadrado

Modelo	X ²	df	p
User Model	456	242	<.001
Baseline Model	3943	276	<.001

Fonte: Elaboração própria.

Os índices da Tabela 33 avaliam o ajuste do modelo teórico aos dados observados, destacando sua adequação com base nos critérios amplamente aceitos na literatura. O *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* é de 0,047, indicando um ajuste muito bom, pois valores inferiores a 0,05 são considerados excelentes (Hu; Bentler, 1999).

O *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* é de 0,039, com intervalo de confiança de 95% variando de 0,041 a 0,057. Este valor sugere um ajuste excelente, já que valores abaixo de 0,06 indicam excelente compatibilidade do modelo com os dados (BROWNE; CUDECK, 1993).

O *p*-valor associado ao *RMSEA*, denominado *RMSEA p*, é de 0,036. Esse *p*-valor testa a hipótese de que o *RMSEA* é menor ou igual a 0,05. Como o valor é inferior a 0,05, rejeita-se a hipótese de que o modelo possui ajuste perfeito, mas isso não compromete a análise geral, pois o *RMSEA* está bem dentro dos limites aceitáveis e indica forte adequação do modelo.

De forma geral, os resultados apontam que o modelo se ajusta muito bem aos dados observados, com o *RMSEA* abaixo do limite ideal e o *SRMR* reforçando a qualidade do ajuste. Esses valores mostram que o modelo teórico é adequado para representar as relações entre as variáveis observadas.

Tabela 33 - Análise dos Índices de Ajuste do Modelo

SRMR	RMSEA	IC 95%		RMSEA p
		Li	Ls	
0.047	0.039	0.041	0.057	0.036

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

Fonte: Elaboração própria.

Os dados apresentados na Tabela 34 fornecem uma análise detalhada do ajuste do *User Model* em relação ao *Baseline Model*, com base em diversos índices comparativos de qualidade. Os resultados indicam que o *User Model* possui um ajuste muito bom, atendendo aos critérios estabelecidos por Hu e Bentler (1999) para modelagem de equações estruturais.

O *Comparative Fit Index (CFI)*, com um valor de 0,963, demonstra que o modelo teórico se ajusta muito bem aos dados observados, ultrapassando o limite de 0,95 recomendado por Hu e Bentler (1999) para ajustes excelentes.

O *Tucker-Lewis Index (TLI)*, com 0,957, confirma essa adequação, sugerindo que o modelo teórico é substancialmente melhor que o modelo de referência. De acordo com Bentler e Bonett (1980), valores de *TLI* superiores a 0,95 indicam que o modelo se ajusta bem aos dados sem ser penalizado pelo excesso de parâmetros.

Outros índices, como o *Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)* e o *Relative Noncentrality Index (RNI)*, apresentam valores de 0,931 e 0,942, respectivamente, reforçando a robustez do modelo teórico. Conforme Kline (2023), índices como *NNFI* e *RNI*, quando superiores a 0,90, são indicativos de que o modelo apresenta uma estrutura teórica consistente com os dados observados.

O *Bollen's Incremental Fit Index (IFI)*, com um valor de 0,942, confirma a superioridade do *User Model* sobre o *Baseline Model*, destacando que modelos com *IFI* superiores a 0,90 são considerados adequados para representar os dados (BOLLEN, 1989). Finalmente, o *Parsimony Normed Fit Index (PNFI)*, com um valor de 0,903,

destaca a capacidade do modelo de equilibrar ajuste e parcimônia. Segundo Mulaik et al. (1989), índices de parcimônia avaliam a eficiência do modelo em descrever os dados observados, garantindo simplicidade sem comprometer a qualidade geral do ajuste.

De maneira geral, a análise desses índices mostra que o *User Model* descreve adequadamente os dados observados, apresentando um ajuste superior ao modelo de referência. Segundo Kline (2023), a combinação de índices como *CFI*, *TLI*, *IFI* e *PNFI* é essencial para uma avaliação abrangente da qualidade do modelo, e os resultados apresentados indicam que o modelo teórico é confiável para análises posteriores.

Tabela 34 - Avaliação do Ajuste: User Model versus Baseline Model

Índice de Ajuste	Índices
Comparative Fit Index (CFI)	0.963
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.957
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.931
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.942
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.913
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.925
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.942
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.903

Fonte: Elaboração própria.

4.6 Validação das Hipóteses

Nesta seção, são apresentados os resultados dos testes das hipóteses propostos no modelo teórico, com o objetivo de avaliar as relações entre os construtos analisados. A testagem foi realizada por meio de técnicas estatísticas apropriadas, buscando validar empiricamente as associações hipotetizadas e verificar a adequação do modelo aos dados coletados.

Os resultados obtidos fornecem evidências sobre a robustez do modelo e a coerência das relações teóricas estabelecidas, contribuindo para um entendimento mais aprofundado das dinâmicas estudadas. Além disso, cada hipótese será discutida com base nos resultados, ressaltando sua confirmação ou rejeição e seus desdobramentos para a pesquisa.

A Tabela 35 apresenta os resultados da análise de caminhos diretos entre variáveis latentes em um modelo teórico, validando as hipóteses propostas. As estimativas não padronizadas indicam a força das relações entre as variáveis dependentes e preditoras, enquanto os coeficientes padronizados (β) permitem a comparação direta das magnitudes das associações. Todas as hipóteses foram validadas com valores de significância estatística (p) menores que 0,05, o que reforça a robustez do modelo.

As associações mais fortes foram observadas entre Desempenho Relacional (DR) e Justiça Interacional (JI), com estimativa = 0,9743 e $\beta = 0,893$, destacando o impacto significativo da percepção de justiça interacional sobre o desempenho relacional.

Seguindo essa tendência, a relação entre DR e Justiça Processual (JP) também apresentou alta magnitude, com estimativa = 0,8092 e $\beta = 0,746$, reforçando a relevância desse aspecto no contexto analisado. Em contrapartida, a associação mais fraca foi entre DR e Justiça Distributiva (JD), com estimativa = 0,6187 e $\beta = 0,552$, ainda significativa, mas com menor intensidade comparada às demais dimensões.

As variáveis de justiça, por sua vez, também se associaram positivamente com os mecanismos de governança. A relação entre Justiça Interacional (JI) e Governança Formal (GF) apresentou estimativa = 0,9172 e $\beta = 0,851$, destacando-se como uma das mais fortes, enquanto a associação entre Justiça Distributiva (JD) e Governança Formal (GF) foi relativamente menor, com estimativa = 0,6421 e $\beta = 0,584$. Esses resultados indicam que percepções de justiça interacional têm maior impacto sobre os mecanismos de governança formal em comparação à justiça distributiva.

Além disso, todos os intervalos de confiança (superior e inferior) não cruzam zero, reforçando a significância estatística de todas as estimativas. Os valores de z variaram de 6,030 a 10,423, indicando associações robustas e confiáveis. Essas evidências demonstram que o modelo teórico é estatisticamente válido, com associações positivas e significativas em todas as hipóteses testadas.

Conclui-se que as hipóteses propostas foram validadas, com as relações mais fortes observadas nas dimensões de justiça interacional e processual, enquanto as associações envolvendo justiça distributiva, embora significativas, foram menos intensas.

Esses resultados corroboram o papel central das percepções de justiça no desempenho relacional e nos mecanismos de governança. O modelo confirma a relevância teórica das dimensões analisadas e sua aplicação no contexto estudado.

Tabela 35 - Análise dos Caminhos Diretos entre Variáveis Latentes

Dep	Pred	Estim	SE	Li	Ls	β	z	p
DR	JD	0.6187	0.0942	0.4330	0.8044	0.552	6.565	0.013
DR	JP	0.8092	0.0887	0.6354	0.9830	0.746	9.124	0.047
DR	JI	0.9743	0.0985	0.7814	1.1672	0.893	9.893	0.034
JD	GF	0.6421	0.1065	0.4333	0.8509	0.584	6.030	0.029
JD	GI	0.7156	0.1012	0.5172	0.9140	0.672	7.071	0.041
JP	GF	0.8567	0.0914	0.6775	1.0359	0.771	9.371	0.028
JP	GI	0.8914	0.0977	0.6990	1.0838	0.807	9.123	0.017
JI	GF	0.9172	0.0880	0.7447	1.0897	0.851	10.423	0.021
JI	GI	0.9398	0.0932	0.7561	1.1235	0.873	10.084	0.033

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.

A Tabela 36 apresenta os resultados dos efeitos indiretos da justiça organizacional (Justiça Distributiva - JD, Justiça Processual - JP, e Justiça Interacional - JI) como mediadora da relação entre os mecanismos de governança (Governança Formal - GF e Governança Informal - GI) e o desempenho relacional (DR).

Os valores de estimados representam os coeficientes dos efeitos indiretos, enquanto SE indica os erros-padrão, β reflete os coeficientes padronizados, e p demonstra a significância estatística.

Os resultados indicam que todos os caminhos mediadores testados foram estatisticamente significativos, com valores de $p < 0.05$, validando as hipóteses de mediação.

A dimensão da justiça interacional apresentou os maiores efeitos indiretos em ambos os tipos de governança. O caminho GI \Rightarrow JI \Rightarrow DR mostrou o maior impacto (estimativa = 0.0512, β = 0.043, p = 0.033), seguido por GF \Rightarrow JI \Rightarrow DR (estimativa = 0.0534, β = 0.045, p = 0.034). Esses resultados indicam que a percepção de justiça interacional desempenha um papel significativo na mediação entre governança e desempenho relacional.

As dimensões de justiça distributiva e processual também apresentaram efeitos mediadores relevantes. O caminho GF \Rightarrow JD \Rightarrow DR teve um efeito significativo

(estimativa = 0.0352, β = 0.029, p = 0.013), destacando a relevância da percepção de justiça distributiva. Similarmente, $GF \Rightarrow JP \Rightarrow DR$ e $GI \Rightarrow JP \Rightarrow DR$ também foram significativos, com estimativas de 0.0468 (p = 0.047) e 0.0405 (p = 0.041), respectivamente.

Tabela 36 - Justiça Organizacional como Mediadora entre Governança e Desempenho Relacional

ID	Descrição	Parâmetro	Estimativa	SE	β	z	p
IE1	$GF \Rightarrow JD \Rightarrow DR$	p28*p25	0.0352	0.0093	0.029	3.785	0.013
IE2	$GF \Rightarrow JP \Rightarrow DR$	p30*p26	0.0468	0.0107	0.038	4.374	0.047
IE3	$GF \Rightarrow JI \Rightarrow DR$	p32*p27	0.0534	0.0112	0.045	4.768	0.034
IE4	$GI \Rightarrow JD \Rightarrow DR$	p29*p25	0.0298	0.0087	0.026	3.425	0.029
IE5	$GI \Rightarrow JP \Rightarrow DR$	p31*p26	0.0405	0.0095	0.034	4.263	0.041
IE6	$GI \Rightarrow JI \Rightarrow DR$	p33*p27	0.0512	0.0103	0.043	4.971	0.033

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

Fonte: Elaboração própria.

Os erros-padrão (SE) variaram entre 0.0087 e 0.0112, indicando boa precisão das estimativas (KLINE, 2023). Além disso, os valores de z (entre 3.425 e 4.971) confirmam a robustez das associações mediadoras (Hu; Bentler, 1999). Os resultados validam as hipóteses de que as percepções de justiça organizacional mediam significativamente a relação entre os mecanismos de governança e o desempenho relacional.

A justiça interacional apresentou o maior impacto, reforçando seu papel central no modelo. As dimensões de justiça distributiva e processual também contribuíram para os efeitos indiretos, indicando que as percepções de justiça desempenham um papel intermediário crítico no contexto avaliado.

A Tabela 37 apresenta os efeitos das variáveis de controle (Idade, Área da Propriedade, Nível de Escolaridade e Tempo de Cooperação) sobre o desempenho relacional (DR). Os coeficientes estimados refletem a magnitude das associações entre cada variável de controle e o desempenho relacional, enquanto β representa os coeficientes padronizados. Os valores de significância estatística (p) indicam que nenhuma das variáveis de controle apresentou influência significativa sobre o desempenho relacional, com todos os valores de $p > 0.05$.

Entre as variáveis analisadas, Idade apresentou o maior coeficiente (estimativa = 0.05393, β = 0.04527), embora sem significância estatística (p = 0.593). As demais variáveis tiveram coeficientes ainda menores, destacando-se Área da Propriedade

(estimativa = 0.00791, $\beta = 0.00631$, $p = 0.925$) como a menor associação identificada. A variável Tempo de Cooperação também apresentou uma associação fraca (estimativa = 0.02814, $\beta = 0.02440$, $p = 0.750$) e sem significância estatística.

Os erros-padrão (SE) variaram entre 0.0839 e 0.1035, sugerindo maior incerteza nas estimativas das variáveis de controle (KLINE, 2023). Os valores de z (entre 0.0537 e 0.5341) reforçam a ausência de força estatística nas associações (Hu; Bentler, 1999).

Os resultados indicam que as variáveis de controle não exercem influência estatisticamente significativa sobre o desempenho relacional no contexto avaliado. Esses achados sugerem que as diferenças nos valores das variáveis de controle analisadas não explicam variações relevantes no desempenho relacional, reforçando a importância de outros fatores, como as dimensões de justiça e os mecanismos de governança, como determinantes principais.

Tabela 37 - Análise das Variáveis de Controle sobre o Desempenho Relacional

Dep	Pred	Estim	SE	β	z	p
DR	Idade	0.0539	0.1010	0.045	0.5341	0.593
DR	Área da propriedade	0.0079	0.0839	0.006	0.0943	0.925
DR	Nível de Escolaridade	0.0055	0.1035	0.004	0.0537	0.957
DR	Tempo de Cooperação	0.0281	0.0882	0.024	0.3189	0.750

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 que examina a relação entre os mecanismos de governança (formal e informal) e a percepção de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) na explicação do desempenho relacional 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.

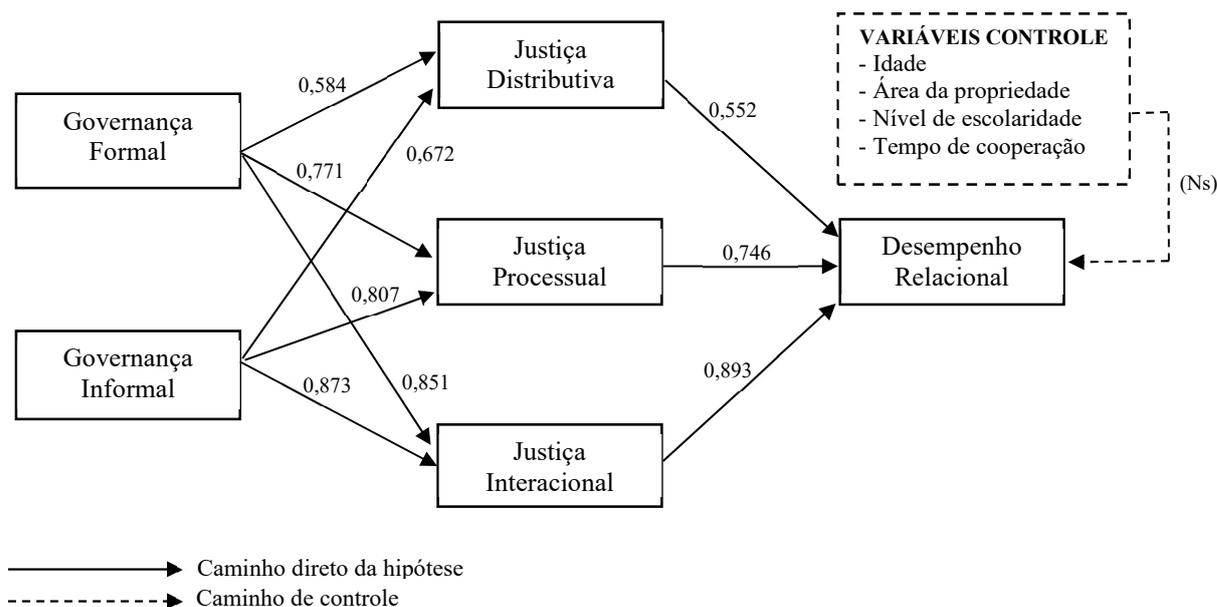


Figura 2 - Resultados do Modelo Estrutural das Relações Diretas Hipotetizadas

Nota: Ns = não significativo ($p > 0.05$)

Fonte: Elaboração própria.

5 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos reforçam a importância da governança formal e informal no desempenho relacional de organizações. A governança formal, representada por contratos, normas e processos explícitos, proporciona previsibilidade, clareza e segurança nas relações organizacionais. Esse mecanismo é particularmente relevante em projetos de grande escala, como os de infraestrutura, nos quais contratos colaborativos ajudam a mitigar incertezas e conflitos (Maciel et al., 2018; Martinsuo; Hovila, 2020; Freitas; Silva; Pereira, 2021).

No entanto, a literatura evidencia que mecanismos puramente formais podem ser insuficientes para lidar com a complexidade das relações dinâmicas, exigindo a complementação com a governança informal (Le Chen; Manley; Lewis, 2018; Boland, 2019).

A governança informal desempenha um papel estratégico ao fomentar confiança, flexibilidade e inovação, principalmente em contextos onde os mecanismos formais apresentam limitações (Ayres; Bird, 2018).

Estudos demonstram que, apesar de sua capacidade de promover mudanças sociais significativas, a governança informal pode enfrentar desafios, como a redução da

transparência e *accountability*, evidenciados no estudo sobre o Bristol Pound. Esses achados ressaltam a necessidade de um equilíbrio estratégico entre práticas formais e informais para maximizar o desempenho relacional e as percepções de justiça organizacional.

A justiça organizacional é um elemento central na mediação entre governança e desempenho. Segundo Wang e Dyball (2025), a justiça organizacional amplifica os benefícios da governança ao reduzir conflitos e promover o engajamento dos atores.

Nesse contexto, a justiça interacional se destaca como uma dimensão crítica, visto que percepções positivas dessa justiça promovem confiança e comprometimento entre os stakeholders, fortalecendo o desempenho relacional (Su; Zhang; Guo, 2020).

Estudos como os de Crook e Combs,(2007) e Silva, Queiroz e Gimenes (2024) confirmam essa perspectiva, demonstrando que a integração entre mecanismos formais e informais melhora as percepções de justiça, especialmente a justiça interacional.

Contudo, a dependência excessiva da governança informal pode levar a desafios. Howard et al. (2019) alertam que práticas informais isoladas podem comprometer a eficiência organizacional.

Franklin (2012) destaca que, quando integradas, práticas formais e informais criam sinergias positivas, promovendo um ambiente mais justo e colaborativo. Arranz e Arroyabe (2012) reforçam essa visão, demonstrando que normas relacionais e confiança são fundamentais para o sucesso de projetos colaborativos de P&D, destacando a importância de práticas integradas de governança.

O contexto cultural também influencia a relação entre governança e justiça organizacional. Harrington (2011) aponta que a eficácia dos mecanismos de governança depende do alinhamento com normas culturais e sociais.

Já Lioliou et al. (2014) indicam que a governança formal frequentemente precede a informal, estabelecendo uma base de confiança que sustenta relações de longo prazo. Esses aspectos reforçam o papel da justiça organizacional como catalisadora das relações interorganizacionais, promovendo o desempenho relacional.

Os achados desta pesquisa indicam que a governança formal e informal não são excludentes, mas complementares. A justiça interacional emergiu como a dimensão mais impactante, enquanto a justiça distributiva e processual também desempenharam papéis significativos.

Esses resultados corroboram com estudos anteriores (Poppo & Zenger, 2002; Benítez-Ávila et al., 2018), mas destacam a governança informal como um elemento mais expressivo na percepção de justiça interacional, especialmente no contexto de cooperativas agropecuárias.

A literatura existente sugere que a governança formal influencia diretamente a justiça processual e distributiva, enquanto a governança informal fortalece a justiça interacional (Cavalheiro et al., 2024).

Essa relação foi parcialmente confirmada nos achados desta pesquisa, que apontam a governança informal como um fator determinante da justiça processual. Além disso, a transparência e a participação nas decisões dentro das cooperativas foram percebidas como mais relevantes para o comprometimento dos cooperados do que a simples existência de contratos e regulamentos formais.

A justiça organizacional impacta diretamente o desempenho relacional. Estudos sugerem que todas as dimensões da justiça (distributiva, processual e interacional) contribuem para um melhor desempenho organizacional (Lind; Tyler, 1988; Huo; Wang; Tian, 2016; Su; Zhang; Guo, 2020; Rossato et al., 2024).

No entanto, os dados desta pesquisa indicam que a justiça interacional exerce um impacto significativamente maior que as demais dimensões. Essa predominância pode ser explicada pelo contexto cooperativo, onde a interação contínua entre os membros e a necessidade de coesão social são essenciais para a sustentabilidade organizacional.

A relação entre justiça organizacional e desempenho relacional também é explorada por Guimarães, Porto e Borges-Andrade (2022), que destaca que ambientes organizacionais que incentivam a comunicação aberta e relações interpessoais saudáveis tendem a obter melhores resultados na coesão e na performance dos grupos.

Esse fator é reforçado por Nwokolo, Ifeancha e Anazodo (2016), que apontam que estilos de liderança participativa geram percepções mais favoráveis de justiça organizacional. Assim, a governança informal pode ser um diferencial significativo na construção de um ambiente organizacional baseado na cooperação e na confiança mútua.

A pesquisa também reforça a importância da flexibilidade contratual para reduzir comportamentos oportunistas e melhorar a percepção de justiça organizacional (Zhang; Xu, 2023). No entanto, os dados indicam que esse efeito é mediado pela governança informal, pois o comprometimento e a coesão dos cooperados derivam mais da reciprocidade e confiança do que da flexibilidade contratual. Kurdoglu (2020) destacam

que a justiça processual e interacional são essenciais para a inibição do oportunismo, o que se alinha aos resultados obtidos.

Além disso, Deng, Jia e Zhang (2023) analisaram como percepções de injustiça organizacional podem desencadear reações emocionais negativas, como retaliação motivada pela raiva.

Embora esse fenômeno não tenha sido o foco da presente pesquisa, os achados indicam que uma governança informal robusta pode atuar como um amortecedor contra percepções de injustiça, promovendo um ambiente organizacional mais coeso e comprometido.

A teoria da equidade de Adams (1965) também se mostra relevante, pois estabelece que a percepção de justiça decorre da comparação entre insumos e recompensas.

Embora a justiça distributiva tenha apresentado um impacto mais modesto no desempenho relacional das cooperativas estudadas, os achados sugerem que o equilíbrio entre esforços individuais e benefícios organizacionais continua desempenhando um papel na satisfação dos cooperados.

Finalmente, Ayres e Bird (2018) ressaltam que a governança informal pode suprir falhas da governança formal na promoção da justiça organizacional. Os achados desta pesquisa reforçam a interdependência entre governança formal e informal na construção de um ambiente organizacional coeso e eficiente.

Embora os mecanismos formais sejam fundamentais para estruturar regras, contratos e processos decisórios, os resultados indicam que a governança informal tem um papel determinante na promoção da justiça organizacional, especialmente no que se refere à justiça interacional.

Esse efeito pode ser atribuído ao caráter dinâmico das interações em cooperativas agropecuárias, onde relações de longo prazo e a necessidade de confiança mútua são essenciais para a estabilidade e o desempenho relacional.

Além disso, a literatura tem apontado que o equilíbrio entre governança formal e informal é crucial para reduzir custos de transação e minimizar conflitos internos (Poppo; Zenger, 2002; Benítez-Ávila et al., 2018).

Os resultados desta pesquisa confirmam essa perspectiva ao demonstrar que a justiça organizacional atua como um mecanismo mediador nessa relação, ampliando os efeitos positivos da governança na cooperação e no engajamento dos membros.

Dessa forma, a construção de um ambiente organizacional justo e transparente não se restringe à formalização de regras e procedimentos, mas também depende de práticas informais que fomentem a reciprocidade e o comprometimento dos cooperados.

Outro ponto relevante que emerge dos achados é a centralidade da justiça interacional como fator determinante do desempenho relacional. Diferentemente da justiça distributiva e processual, que estão mais atreladas à estrutura formal da governança, a justiça interacional está diretamente relacionada à qualidade das interações e à percepção de respeito e equidade no tratamento dos membros.

Essa evidência reforça a necessidade de aprofundar investigações futuras sobre como diferentes estilos de liderança e práticas de comunicação organizacional influenciam as percepções de justiça e seus impactos sobre o desempenho organizacional, conforme apontado por Elláh, Ushie e Odey (2024).

Por fim, os resultados demonstram que, embora a governança informal tenha um papel preponderante na promoção da justiça organizacional, sua eficácia está condicionada à existência de um arcabouço formal sólido que estabeleça parâmetros de transparência e previsibilidade. Esse achado corrobora estudos anteriores que sugerem que práticas informais isoladas podem gerar insegurança e ineficiência (Howard et al., 2019).

Assim, os dados desta pesquisa apontam que uma abordagem integrativa, que combine mecanismos formais e informais, tende a ser a mais eficaz para fortalecer a governança e otimizar as relações organizacionais, promovendo um ambiente mais justo, colaborativo e sustentável ao longo do tempo.

6 CONCLUSÃO

Este estudo contribuiu para o entendimento das relações entre governança formal, governança informal, justiça organizacional e desempenho relacional no contexto das cooperativas agropecuárias.

A pesquisa confirmou que as percepções de justiça organizacional – distributiva, processual e interacional – atuam como mediadoras significativas entre os mecanismos de governança e o desempenho relacional.

A justiça interacional emergiu como a dimensão mais impactante, evidenciando que a qualidade das interações interpessoais e o respeito mútuo desempenham papéis cruciais na coesão e eficiência organizacional.

Os resultados destacam que a governança formal, baseada em contratos e processos estruturados, oferece previsibilidade e controle essenciais para o alinhamento das operações. Contudo, sua efetividade é ampliada pela governança informal, que promove confiança, flexibilidade e adaptação a mudanças. Essa combinação demonstrou ser especialmente relevante para melhorar as percepções de justiça e, conseqüentemente, otimizar o desempenho relacional.

Apesar da relevância das dimensões de justiça distributiva e processual, foi constatado que a justiça interacional possui o maior impacto na mediação entre governança e desempenho. Isso sugere que práticas organizacionais focadas em comunicação transparente, tratamento respeitoso e relações interpessoais sólidas são determinantes para o sucesso das cooperativas.

As análises também revelaram que variáveis de controle, como idade, nível de escolaridade, área da propriedade e tempo de cooperação, não apresentaram influência estatisticamente significativa no desempenho relacional, reforçando que os fatores estruturais e perceptivos, como justiça organizacional e governança, desempenham papéis centrais.

Os achados deste estudo oferecem implicações práticas significativas. Recomenda-se que gestores de cooperativas agropecuárias adotem estratégias que combinem governança formal e informal, promovendo práticas justas e transparentes em todos os níveis organizacionais. Além disso, políticas que priorizem a justiça interacional podem fortalecer os laços de confiança entre os membros e garantir maior resiliência organizacional em face dos desafios externos.

Por fim, a pesquisa também abre caminhos para futuras investigações. Estudar como diferentes configurações culturais e institucionais influenciam a interação entre governança e justiça organizacional pode oferecer novas perspectivas para o aprimoramento das práticas de gestão em cooperativas. Assim, espera-se que este estudo sirva como base para o desenvolvimento de políticas mais inclusivas e eficazes, capazes de fortalecer a competitividade e sustentabilidade das cooperativas agropecuárias no Brasil e em outros contextos.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1965.

AKRAM, T.; LEI, S.; HAIDER, M. J.; AKRAM, M. W.; TARIQ, H. The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 5, n. 2, p. 117-129, 2020.

ARRANZ, N.; ARROYABE, J. C. F. Effect of formal contracts, relational norms and trust on performance of joint research and development projects. *British Journal of Management*, 2012.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

AYRES, S.; BIRD, C. Using ‘informal governance’ as a city leadership asset: a case study of the Bristol Pound. Bristol: University of Bristol, 2018.

BAKA, A. Development and validation of the polish version of Colquitt’s organizational justice measure. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, v. 31(4): 415-427, 2018.

BARTLETT, M. S. A note on the multiplying factors for various chi-square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, v. 16, p. 296-298, 1954.

BENÍTEZ-ÁVILA, C.; HARTMANN, A.; DEWULF, G.; HENSELER, J. Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: the mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management*, v. 36, n. 3, p. 429-443, 2018.

BENTLER, P. M.; BONETT, D. G. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, v. 88, n. 3, p. 588-606, 1980.

BEUGRÉ, C. D. *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books, 1998.

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

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (Eds.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich: JAI Press, 1986. v. 1, p. 43-55.

BIJMAN, J. *Support for Farmers' Cooperatives; Sector Report Fruit and Vegetables*. Wageningen: Wageningen UR, 2012.

- BØHREN, Ø.; ØDEGAARD, B. A. Governance and Performance Revisited. *Norwegian School of Management*, 2004.
- BOLAND, M. A. Governance in agricultural cooperatives. *Western Economics Forum*, v. 17, n. 2, 2019. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ags/weecfo/298052.html>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- BOLLEN, K. A. *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley, 1989.
- BORGEN, O. Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 72, n. 2, p. 209-228, 2001.
- BROWNE, M. W.; CUDECK, R. Alternative ways of assessing model fit. *In*:
- BOLLEN, K. A.; LONG, J. S. *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage, 1993. p. 136-162.
- BURKERT, M.; FISCHER, F. M.; SCHÄFFER, U. Application of the controllability principle and managerial performance: the role of role perceptions. *Management Accounting Research*, v. 22, p. 143–159, 2011.
- BYRNE, B. M. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 3. ed. New York: Routledge, 2016.
- CARNOVALE, S.; YENIYURT, T. How suppliers compensate for price concessions and the role of organizational justice. *Journal of Business Logistics*, v. 39, n. 3, p. 213-231, 2018.
- CAVALHEIRO, R. T.; KREMER, A. M.; GIMENES, R. M. T. Governance structure and its links with justice in the context of cooperative organizations. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 43, n. 2, p. 1-13, maio/ago. 2024.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.
- COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.
- COSTELLO, A. B.; OSBORNE, J. 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.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G. Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 546-555, 2007.

CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, v. 21, n. 4, p. 34-48, 2007.

CROPANZANO, R.; RUPP, D. E.; MOHLER, C. J.; SCHMINKE, M. Three roads to organizational justice. In: FERRIS, J. (Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich: JAI Press, 2001. v. 20, p. 1-113.

DAS, T. K.; TENG, B. S. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

DENG, W.; JIA, M.; ZHANG, Z. How corporate social responsibility moderates the relationship between distributive unfairness and organizational revenge: a deontic justice perspective. *Chinese Management Studies*, v. 17, n. 6, p. 1240-1258, 2023.

DHAUNDIYAL, M.; COUGHLAN, J. 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. 1719587, 2020.

ELLÁH, I. A.; USHIE, G. B.; ODEY, T. O. Sustaining the growth and development of agricultural cooperative societies through training for sustainable agricultural development in the Sub-Saharan Africa. *International Journal of Education and Evaluation*, v. 10, n. 3, p. 48-61, 2024.

FABRIGAR, L. R.; WEGENER, D. T.; MacCALLUM, R. C.; STRAHAN, E. J. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, v. 4, n. 3, p. 272-299, 1999.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRANKLIN, T. Relational accountability: Complexities of structural injustice. *Development in Practice*, v. 22, n. 7, p. 1057-1058, 2012.

FREITAS, R. A.; SILVA, J. L. da; PEREIRA, M. C. Sensibilidade da sustentabilidade ao cooperativismo e a governança corporativa. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 24, n. 1, p. 89-105, 2021.

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

GREENBERG, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 46, n. 1, p. 39-54, 1993.

- GUIMARÃES, L. N.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Organizational Justice – An Overview of the Brazilian Scientific Production. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 38, e38518, 2022.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. Multivariate data analysis. 7. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2010.
- HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.
- HARRINGTON, A. R. Formal and informal, legal and behavioural approaches. In: KLABBERS, J.; WALLEND AHL, Å. (Org.). *Research handbook on the law of international organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011. p. 21-38.
- HOWARD, M.; ROEHRICH, J. K.; LEWIS, M. A.; SQUIRE, B. Converging and diverging governance mechanisms: The role of (dys)function in long-term inter-organizational relationships. *British Journal of Management*, v. 30, n. 3, p. 624–644, 2019.
- HU, L. T.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.
- HUO, B.; WANG, Z.; TIAN, Y. The impact of justice on collaborative and opportunistic behaviors in supply chain relationships. *International Journal of Production Economics*, v. 177, p. 12-23, 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.
- JAMALUDDIN, F.; SALEH, N. M.; ABDULLAH, A.; HASSAN, M. S.; RAHIM, N. F. A.; ISHAK, S.; RAZAK, N. A.; MOHAMED, Z. Cooperative governance and cooperative performance: a systematic literature review. *SAGE Open*, v. 13, n. 3, set. 2023.
- KAISER, H. F. An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, v. 39, n. 1, p. 31-36, 1974.
- KLIN E, R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 5. ed. New York: The Guilford Press, 2023.
- KURDOGLU, R. S. The mirage of procedural justice and the primacy of interactional justice in organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 167, n. 3, p. 495-512, 2020.
- LE CHEN, K.; MANLEY, K.; LEWIS, J. Procurement and Governance Choices for Collaborative Infrastructure Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 144, n. 8, 2018.

- LIND, E. A.; TYLER, T. R. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press, 1988.
- LIOLIOU, E.; ZIMMERMANN, A.; WILLCOCKS, L.; GAO, L. Formal and relational governance in IT outsourcing: substitution, complementarity and the role of the psychological contract. *Information Systems Journal*, v. 24, n. 6, p. 503–535, 2014.
- LUO, Y. Justice in interfirm relationships: Issues and perspectives. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 3, p. 596-619, 2007.
- MA, Q.; ZHOU, J.; YU, Z.; ZHANG, Y. Organizational justice, trust, and identification and their effects on nurse performance. *BMC Health Services Research*, v. 15, n. 1, p. 363, 2015.
- MACIEL, A. P. B.; SEIBERT, R. M.; SILVA, R. C. F.; WBATUBA, B. B. R.; SALLA, N. M. C. Governance in cooperatives: application in an agricultural cooperative. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 3, p. 1-23, 2018.
- MARTINS, A. D.; EUZEBIO, L. D. C.; BEUREN, I. M. Perception of organizational justice and home office work performance: influence of affective commitment. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 25, n. 3, 2023.
- MARTINSUO, M.; HOVILA, L. Enabling project governance and success in inter-organizational temporary organizations. *International Journal of Project Management*, v. 38, n. 7, p. 480-491, 2020.
- MCDONALD, R. P. *Test theory: A unified treatment*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1999.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, v. 74, n. 1, p. 152-156, 1990.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- MULAIK, S. A. et al. Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, v. 105, n. 3, p. 430–445, 1989.
- NEVES, M. C. R.; CASTRO, L. S.; FREITAS, C. O. 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.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric theory*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.
- NWOKOLO, E. E.; IFEANACHO, N. C.; ANAZODO, N. N. Perceived organizational justice and leadership styles as predictors of employee engagement in the organization. *Nile Journal of Business and Economics*, v. 2, n. 4, p. 16-28, 2016.

OSBORN, R. N.; BAUGHN, C. C. New patterns in the formation of US/Japanese cooperative ventures: The role of technology. *Columbia Journal of World Business*, v. 22, n. 2, p. 57-65, 1987.

POPPO, L.; ZENGER, T. *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?* *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

ROSSATO, V. P.; CAMPOS, S. A. P.; ANDRADE, T.; VIEIRA, K. M.; MATHEIS, T. K. Influência da justiça organizacional sobre a confiança interpessoal: um estudo numa cooperativa do setor agropecuário. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 62, n. 3, e271928, 2024.

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

SCHWANS, A.; SCHWANS, S. A. K.; NOGUEIRA, D. R.; MORCH, R. B.; SILVEIRA, M. P. Controladoria e governança corporativa nas cooperativas agropecuárias do Paraná como mecanismo interno de redução dos custos de transação entre cooperados e cooperativa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008. Anais [...]. [S. l.]: ABC, 2008. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br>. Acesso em: 18 jan. 2025.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, F. F.; BAGGIO, D. K.; SANTOS, D. F. L. Modelo de governança e desempenho para cooperativas agropecuárias. *Estudios Gerenciales*, v. 38, n. 165, p. 464-478, 2022.

SILVA, I. M. da; QUEIROZ, R. G. de; GIMENES, R. M. T. Governança e percepções de justiça organizacional: um estudo de produção científica. *Boletim de Conjuntura*, v. 17, n. 49, p. 128-149, 2024.

SILVA, P. R. da; CAMPEÃO, P.; CALEMAN, S. M. de Q.; MARINHO, S. A. Relevância da formalização da governança em cooperativas agropecuárias. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE PESQUISADORES EM COOPERATIVISMO, 4., 2018. Anais [...]. Brasília: Sistema OCB, 2018. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br>. Acesso em: 20 jan. 2025.

SU, X.; ZHANG, H.; GUO, S. A model and complexity analysis of the relationship based on organizational justice and embeddedness theories. *Complexity*, v. 2020, p. 1-16, 2020.

SWEENEY, P. D.; MCFARLIN, D. B. Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, n. 1, p. 83-98, 1997.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 6. ed. Boston: Pearson, 2013.

THIBAUT, J.; WALKER, L. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1975.

WANG, A.; DYBALL, M. C. Management controls and their links with fairness and performance in inter-organisational relationships. *Accounting & Finance*, v. 59, n. 3, p. 1835-1868, 2019.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, p. 36-51, 2000.

WEIBENBERGER, B. E.; ANGELKORT, H. Integration of financial and management accounting systems: the mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, v. 22, p. 160–180, 2011.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.

WINDOLPH, M.; MOELLER, K. Open-book accounting: reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, v. 23, p. 47–60, 2012.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance and cooperative success: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Organization Science*, v. 6, n. 3, p. 373-392, 1995.

ZHANG, L.; XU, G. How does contractual flexibility affect a contractor's opportunistic behavior? The mediating role of interorganizational justice perception and the moderating role of communication quality. *Buildings*, v. 13, n. 3, p. 615, 2023.

CAPÍTULO 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo sintetiza as principais contribuições e implicações do estudo, discutindo os achados à luz das perspectivas teóricas, práticas e sociais que emergem das análises realizadas. Além disso, são apontadas as limitações do estudo e propostas direções para futuras investigações.

Ao explorar a interação entre governança, justiça organizacional e desempenho relacional em cooperativas agropecuárias, esta pesquisa oferece reflexões relevantes para a gestão acadêmica e prática no agronegócio brasileiro.

1 Contribuições e Implicações teóricas

Durante a pesquisa observei que as percepções de justiça organizacional desempenham um papel fundamental na mediação entre governança e desempenho relacional. Os dados que coletei confirmaram essa relação, evidenciando como as dimensões distributiva, processual e interacional são essenciais para fortalecer os vínculos entre os membros em organizações cooperativas.

Além disso, percebi que tanto a governança formal quanto a informal interagem diretamente com essas dimensões de justiça, contribuindo para uma maior eficiência organizacional. Esse achado foi particularmente relevante, pois mostrou como esses elementos se conectam na prática, algo pouco explorado até então.

Com esse estudo, também consegui ampliar a discussão sobre justiça organizacional, que geralmente se concentra no ambiente corporativo tradicional. Ao trazer o modelo cooperativo para essa análise, pude evidenciar suas particularidades e implicações, oferecendo uma nova perspectiva para a literatura existente.

2 Contribuições e Implicações Gerenciais

Com os dados coletados, foi possível constatar que práticas justas e uma governança equilibrada têm um impacto direto na coesão interna e no desempenho das cooperativas. Ao analisar diferentes contextos, percebi que é essencial que os gestores alinhem a governança formal, com normas bem definidas e contratos claros, à governança informal, que se baseia na confiança e na reciprocidade entre os membros.

Além disso, observei que a implementação de processos justos e interações respeitadas fortalece significativamente o engajamento dos cooperados. Isso se reflete no aumento da participação e na maior satisfação dos membros, criando um ambiente organizacional mais estável e produtivo.

Com base nesses achados desta pesquisa, ressalto a importância de os gestores priorizarem a construção de ambientes transparentes e colaborativos, onde as decisões sejam tomadas de forma inclusiva. Essa abordagem não apenas fortalece os laços internos, mas também contribui para a resiliência e a sustentabilidade da cooperativa a longo prazo.

3 Contribuições e Implicações Sociais

Ao longo do meu trabalho, pude perceber o papel essencial que as cooperativas agropecuárias desempenham na inclusão econômica e social dos pequenos produtores. Durante a pesquisa, ficou claro que práticas de justiça organizacional fortalecem significativamente a relação entre os cooperados e suas organizações, evidenciando o impacto social positivo dessas iniciativas.

Além disso, constatei que a promoção de uma governança eficaz vai muito além do funcionamento interno das cooperativas. Ela também gera benefícios diretos para as comunidades rurais, promovendo maior coesão social, ampliando o acesso a mercados e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos produtores. Esses achados reforçam a importância de práticas justas e estruturadas para o fortalecimento do setor cooperativo.

4 Limitações do Estudo

Apesar das contribuições deste estudo, reconheço algumas limitações que precisam ser consideradas. Durante a pesquisa, concentrei minha análise em cooperativas específicas dos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul, o que pode restringir a aplicabilidade dos resultados para outras regiões ou setores.

Além disso, optei por uma abordagem quantitativa para garantir rigor metodológico, mas percebi que essa escolha limitou a profundidade das análises. A inclusão de métodos qualitativos poderia trazer uma compreensão mais rica das dinâmicas internas das cooperativas.

Outro ponto que identifiquei foi a influência de variáveis contextuais, como políticas públicas e condições de mercado, que não foram exploradas em profundidade. Esse aspecto representa uma oportunidade interessante para estudos futuros, permitindo um olhar mais abrangente sobre os fatores que impactam a governança e o desempenho das cooperativas.

5 Futuras Linhas de Investigação

Os resultados que obtive abriram diversas possibilidades para pesquisas futuras. Percebi que estudos comparativos entre diferentes estados ou ramos do cooperativismo poderiam enriquecer ainda mais a compreensão das variáveis que analisei. Além disso, acredito que abordagens qualitativas seriam valiosas para aprofundar as percepções dos cooperados sobre justiça e governança, trazendo nuances que os dados quantitativos não capturam completamente.

Outro ponto que me chamou a atenção foi o impacto das políticas públicas na efetividade da governança e na percepção de justiça organizacional, um tema que merece uma investigação mais detalhada. Por fim, enxerguei um grande potencial na análise do papel da justiça organizacional em contextos de transformação digital e adoção de novas tecnologias no agronegócio, um tema emergente que pode influenciar diretamente a dinâmica das cooperativas.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL COMO MEDIADORA ENTRE AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E O DESEMPENHO RELACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS														
ITENS					PERCEPÇÃO DOS GESTORES									
Idade:	() 18-25	() 26-35	() 36-45	() 46-55	() 56-65	() 66 ou mais	Educação:				() fundamental () médio () Superior () Pós graduação			
Área em há:	() 1-10	() 11-50	() 51-200	() 201-500	() 501 ou mais	Tempo de cooperado					() 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21>			
Justiça Distributiva (JD)					DT						CT			
JD1. As recompensas e benefícios que recebo da cooperativa são proporcionais ao meu esforço e contribuição					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JD2. A cooperativa busca evitar qualquer forma de favoritismo ao distribuir as recompensas e benefícios entre os cooperados					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JD3. Eu sinto que a cooperativa leva em consideração a contribuição de longo prazo dos cooperados ao determinar a distribuição dos benefícios					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JD4. Os critérios de distribuição de recompensas são comunicados de maneira clara e acessível a todos os cooperados					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)														
JP1. A cooperativa fornece oportunidades adequadas para os cooperados serem ouvidos e participarem do processo decisório					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JP2. As políticas e procedimentos da cooperativa são comunicados de maneira clara e compreensível aos cooperados					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JP3. Eu acredito que a cooperativa trata as queixas e reclamações dos cooperados de maneira justa e eficaz					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JP4. As decisões importantes são tomadas após uma avaliação cuidadosa das 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)														
JI1. Os membros da administração da cooperativa são respeitosos com os cooperados					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JI2. As interações entre os cooperados e a administração da cooperativa são caracterizadas por um alto grau de confiança					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JI3. A administração da cooperativa leva em consideração minhas necessidades ao tomar decisões					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JI4. A administração da cooperativa trata os cooperados de forma cordial					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Governança Formal (GF)														
GF1. A cooperativa tem um claro conjunto de regras e regulamentos que são comunicados eficazmente aos cooperados					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GF2. Os cooperados estão satisfeitos com a forma como a cooperativa é administrada					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GF3. A cooperativa possui mecanismos eficazes para garantir a prestação de contas por parte da administração					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GF4. A cooperativa promove a educação e a capacitação dos cooperados para melhorar sua compreensão de como a cooperativa é administrada					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Governança Relacional (GR)														
GR1. A cooperativa estabelece e mantém relacionamentos de confiança com seus cooperados					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GR2. A cooperativa comunica-se regularmente e de forma transparente com seus cooperados					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GR3. A cooperativa é aberta a sugestões e feedbacks dos cooperados					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GR4. A cooperativa lida de forma eficaz com conflitos e divergências entre os gestores e seus cooperados					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desempenho Relacional (DR)														
DR1. O relacionamento com a cooperativa contribuiu positivamente para o aumento da minha renda					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DR2. A assistência técnica fornecida pela cooperativa melhorou minhas habilidades e conhecimentos na minha área de atuação					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DR3. O relacionamento com a cooperativa me permitiu expandir meus contatos e parceiros comerciais					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DR4. Graças ao relacionamento com a cooperativa, tenho acesso a recursos financeiros que me ajudaram a melhorar minha produção ou negócio.					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Legenda: CT = Concordo Totalmente; DT = Discordo Totalmente

Fonte: Adaptado de Wang e Dyball (2019).