

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA  
E DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

Submetido em: 6/4/2025

Aceito em: 26/2/2026

Publicado em: 17/4/2026

Muhamaad Yasin Minozzo Candia<sup>1</sup>, Régio Marcio Toesca Gimenes<sup>2</sup>

Juliana Rosa Carrijo Mauad<sup>3</sup>, Kauê Felipe Ramos de Souza<sup>4</sup>

Nelson Tsuji Junior<sup>5</sup>

PRE-PROOF

(as accepted)

Esta é uma versão preliminar e não editada de um manuscrito que foi aceito para publicação na Revista Desenvolvimento em Questão. Como um serviço aos nossos leitores, estamos disponibilizando esta versão inicial do manuscrito, conforme aceita. O manuscrito ainda passará por revisão, formatação e aprovação pelos autores antes de ser publicado em sua forma final.

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2026.64.17147>

---

<sup>1</sup> Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. Dourados/MS, Brasil.

<https://orcid.org/0009-0001-7284-1146>

<sup>2</sup> Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. Dourados/MS, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0001-7834-9892>

<sup>3</sup> Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. Dourados/MS, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0003-3901-1105>

<sup>4</sup> Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. Dourados/MS, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-5437-2454>

<sup>5</sup> Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. Dourados/MS, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-3543-9246>

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

**RESUMO**

Este estudo analisa a relação entre justiça organizacional, oportunismo, custos de governança e desempenho do relacionamento em uma cooperativa agropecuária da agricultura familiar. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, com aplicação de um questionário estruturado a cooperados, e os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado entre os meses de agosto e novembro de 2024. Os resultados sugerem percepções majoritariamente positivas em relação à justiça organizacional, especialmente na dimensão interacional, evidenciando respeito e comunicação eficaz por parte da administração. A justiça distributiva foi bem avaliada, embora com variações nos critérios de distribuição, e a justiça processual apresentou espaço para melhorias nos processos decisórios. O oportunismo forte foi percebido em baixos níveis, mas houve relatos de retenção de informações, enquanto o oportunismo fraco, relacionado à falta de apoio, teve percepção moderada. Os custos de governança foram avaliados como moderados, com maior variação na resolução de conflitos. O desempenho do relacionamento foi altamente avaliado, reforçando a colaboração e o apoio mútuo entre os cooperados.

**Palavras-chave:** Justiça organizacional. Oportunismo. Custos de governança. Cooperativas agropecuárias. Agricultura familiar.

**ORGANIZATIONAL JUSTICE, OPPORTUNISM, GOVERNANCE  
COSTS AND RELATIONSHIP PERFORMANCE: A STUDY  
IN FAMILY FARMING COOPERATIVES**

**ABSTRACT**

This study investigates the relationship between organizational justice, opportunism, governance costs, and relationship performance within an agricultural cooperative composed of family farming members. A quantitative research design was adopted, and data were

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

collected through a structured questionnaire administered to cooperative members between August and November 2024. The data were analyzed using descriptive statistics. The results indicate predominantly positive perceptions of organizational justice, particularly in the interactional dimension, highlighting respectful treatment and effective communication by the cooperative's management. Distributive justice was also positively evaluated, although variations were observed regarding the criteria used for distribution. Procedural justice revealed opportunities for improvement, especially in decision-making processes. With respect to opportunism, strong opportunistic behavior was perceived at low levels, though some respondents reported information withholding. Weak opportunism, associated with insufficient support among members, presented a moderate level of perception. Governance costs were assessed as moderate, with greater variability identified in conflict resolution. Overall, relationship performance was highly rated, reinforcing collaboration and mutual support among cooperative members.

**Keywords:** Opportunism, Organizational Justice, Relationship Performance, Governance Costs, Family Farming.

## **1 Introdução**

As cooperativas agropecuárias são essenciais para a sustentabilidade da agricultura familiar no Brasil, desempenhando um papel fundamental na organização da produção, acesso a mercados e fortalecimento econômico dos produtores (Oliveira; Bertolini, 2022). No entanto, a dinâmica cooperativista enfrenta desafios relacionados à governança (Silva; Queiroz; Gimenes, 2024), ao comportamento oportunista e à percepção de justiça organizacional, que influenciam diretamente o comprometimento dos cooperados e a eficiência da gestão (Su; Zhang; Guo, 2020).

A justiça organizacional, composta pelas dimensões distributiva, processual e interacional (Colquitt *et al.*, 2001), diz respeito à forma como os cooperados percebem a distribuição de benefícios, a transparência dos processos decisórios e a qualidade das

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

interações interpessoais (Sarti, 2019; Angelis; Mazzetti; Guglielmi, 2021). Ela tem suas origens na Teoria da Equidade, que afirma que indivíduos comparam seus esforços e recompensas com os de outros indivíduos. Desse modo, essa comparação pode influenciar sua satisfação e comportamento dentro da cooperativa. Assim, percepções positivas geram aumento na confiança e engajamento dos membros, enquanto percepções negativas podem estimular comportamentos oportunistas, que comprometem a governança e elevam os custos de monitoramento (Adams, 1965).

Com relação ao comportamento oportunista, ele é caracterizado pela busca de meios para favorecer o interesse próprio com astúcia, sem seguir critérios éticos (Williamson, 1985). Ele pode se manifestar de duas formas: forte e fraca. A forma forte ocorre quando os comportamentos são abertamente prejudiciais à cooperativa, e a forma fraca ocorre quando os membros buscam vantagens individuais, porém sem uma quebra formal das regras (Costa; Reys; Dias, 2022).

Assim, os danos gerados pela forma fraca do oportunismo são de longo prazo, demandando um esforço significativo para sua contenção, graças a sua característica pouco explícita. (Seggie; Griffith; Jap, 2013). A presença desses fenômenos implica na necessidade de mecanismos de governança mais robustos, o que pode implicar em aumento dos custos de governança e comprometer o desempenho relacional entre os cooperados e a gestão. (Luo, 2006).

Além disso, é preciso se atentar aos custos de governança, entendidos como custos necessários para estruturar e operacionalizar mecanismos de coordenação e controle de transações, incluindo negociação, elaboração contratual, monitoramento, fiscalização e resolução de conflitos, especialmente em contextos marcados por incerteza e potencial oportunismo (Williamson, 1985; 1991).

A junção da distribuição justa de recursos e processos transparentes informados de maneira clara favorece a contenção de comportamentos oportunistas nas formas forte e fraca (Mikami; Ikegami; Bird, 2022), pois o sentimento de ser tratado de forma justa favorece o fortalecimento e manutenção das relações a longo prazo (Luo *et al.*, 2015). Este raciocínio

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

vai de encontro aos princípios cooperativistas que pregam a equidade, solidariedade e democracia (Sacchetti; Tortia, 2016).

Assim, o desempenho do relacionamento pode ser compreendido como o nível em que uma relação interorganizacional alcança resultados positivos e sustentáveis, manifestados por meio de cooperação, satisfação entre as partes (Liu *et al.*, 2012). Tal desempenho pode garantir, estabilidade, efetividade conjunta e continuidade do vínculo, sendo fortemente influenciado pelas percepções de justiça experimentadas pelas partes (Luo, 2008).

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar a relação entre justiça organizacional, oportunismo, custos de governança e desempenho do relacionamento em uma cooperativa agropecuária da agricultura familiar localizada no Centro-Oeste do Brasil. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, descritiva do tipo *survey* transversal, com dados obtidos por meio de um questionário estruturado aplicado aos cooperados.

A relevância desta investigação reside em sua contribuição teórica para a compreensão dos impactos da justiça organizacional e do oportunismo sobre a governança cooperativa, além de oferecer subsídios práticos à gestão cooperativista. Ao explorar as inter-relações entre esses construtos, espera-se apoiar estratégias de governança que promovam maior equidade, reduzam o oportunismo e fortaleçam o relacionamento entre os membros e a organização.

## **2 Fundamentação teórica**

Esta seção apresenta a fundamentação teórica que embasa esta pesquisa. Inicialmente, discute-se a justiça organizacional como um dos principais fundamentos para a construção de relações cooperativas mais equitativas e duradouras. Em seguida, analisa-se o comportamento oportunista e seus efeitos nas dinâmicas de governança. Por fim, são exploradas as interações entre desempenho relacional e custos de governança no contexto das cooperativas agropecuárias, destacando-se os desafios e mecanismos utilizados para promover a confiança, a transparência e a sustentabilidade das relações organizacionais.

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

### 2.1 Justiça Organizacional

A justiça é definida por Rawls (1999) como a principal virtude das instituições sociais. Para o autor, os princípios de justiça devem garantir que as normas sociais não sejam prejudiciais aos mais vulneráveis, tendo a equidade como base essencial para o comportamento justo. A justiça é compreendida como um fenômeno que impacta diretamente a estrutura social e organizacional, uma vez que a forma como os trabalhadores são tratados influencia suas atitudes e comportamentos. Nessa perspectiva, a teoria da troca social, proposta por Adams (1965), destaca a relevância da percepção de equidade nas relações interpessoais. Situações de desigualdade tendem a gerar tensões emocionais como culpa ou raiva que, por sua vez, motivam os indivíduos a buscar o restabelecimento do equilíbrio nas interações sociais.

Com base nos estudos sobre equidade de Adams e nas discussões sobre justiça no ambiente organizacional, Greenberg (1990) afirma que a justiça organizacional é essencial para o funcionamento harmonioso das relações de trabalho, promovendo maior satisfação entre os membros da organização. O autor destaca que diferentes dimensões da justiça moldam as percepções dos indivíduos e influenciam diretamente seus comportamentos no contexto organizacional.

Nesse sentido, Tyler (2011) aprofunda essa abordagem ao delinear três dimensões interdependentes da justiça organizacional: a distributiva, que se refere à percepção de equidade na alocação de recursos e recompensas; a processual, relacionada à imparcialidade e consistência dos procedimentos decisórios; e a interacional, que envolve o respeito, a dignidade e a qualidade das interações interpessoais. A presença dessas dimensões contribui para a construção de um ambiente organizacional mais coeso, no qual prevalecem relações pautadas na confiança, no reconhecimento mútuo e na cooperação entre os membros (Lee; Ha, 2020).

No contexto das cooperativas agropecuárias, essas percepções de justiça tornam-se ainda mais relevantes (Mikami; Ikegami; Bird, 2022), pois dialogam diretamente com os valores cooperativistas como a participação democrática, a solidariedade e a equidade,

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

funcionando como pilares para a promoção do engajamento dos membros e a prevenção de conflitos internos (Sacchetti; Tortia, 2016).

## 2.2 Oportunismo

O oportunismo, segundo Williamson (1985), representa o comportamento voltado ao interesse próprio com astúcia e sem critérios éticos. Esse comportamento pode se manifestar de forma forte (violação explícita de contratos) ou fraca (quebras sutis de normas relacionais) (Luo, 2006). A versão fraca, apesar de menos evidente, gera danos significativos e de difícil contenção (Costa *et al.*, 2022).

Autores como Wathne e Heide (2000) e Masten (1988) classificam o oportunismo como ativo/passivo ou flagrante/legal, mas todos convergem na ideia de que esse comportamento compromete normas contratuais e relacionais. Seus impactos incluem a destruição da confiança, rompimento de parcerias e aumento dos custos de governança (Luo *et al.*, 2015).

No contexto das cooperativas, práticas como o compartilhamento de máquinas entre agricultores estão sujeitas a práticas oportunistas, segundo Diakité *et al.*, (2022). Para evitá-lo, recomenda-se o uso de mecanismos formais e relacionais de governança, bem como a atuação independente do conselho gestor, especialmente na gestão de informações privilegiadas (Rahman; Faff.; Oliver, 2021).

## 2.3 Desempenho relacional

O desempenho relacional favorece a construção de vínculos de confiança, a facilitação da comunicação e o fortalecimento da colaboração entre os membros da organização (Grimshaw; Hayter, 2020). Nesse sentido, Qi, Xu e Liu (2023) destacam a importância da liderança inclusiva na promoção da segurança psicológica e na criação de um ambiente organizacional que favoreça o enfrentamento de comportamentos indesejados.

A comunicação eficaz, por sua vez, contribui para reduzir assimetrias informacionais, alinhar expectativas, definir metas comuns e mitigar comportamentos oportunistas, criando um ambiente mais transparente e cooperativo (Trada; Goyal, 2020).

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

Zhang e Xi (2023) ressaltam que, mesmo diante de episódios de oportunismo, a colaboração pode ser um caminho viável para a reparação da confiança, mostrando-se mais efetiva do que estratégias baseadas em tolerância ou punição.

Nesse processo, a justiça organizacional atua como elemento facilitador das relações interpessoais e institucionais. A distribuição equitativa de recursos (Bakotić; Bulog, 2021), a legitimidade dos processos de monitoramento (Chatzopoulou; Lioukas; Voudouris, 2023) e a promoção de interações baseadas em respeito e transparência (Lee; Ha, 2020) contribuem para a consolidação de um ambiente relacional mais estável e colaborativo.

No setor do agronegócio, o desequilíbrio de poder nas relações entre fornecedores e compradores é um fator que pode comprometer o desempenho financeiro, sobretudo dos pequenos produtores (Glavee-Geo; Engelseh; Buvik, 2022). Nesse contexto, as cooperativas se apresentam como uma alternativa para a promoção de relações comerciais mais justas e sustentáveis, ao mediar negociações de forma mais equitativa e reforçar os princípios da solidariedade e da autonomia coletiva (Sánchez-Navarro *et al.*, 2024).

#### 2.4 Custos e Governança

As cooperativas, por sua natureza autogestionária, buscam gerar benefícios tanto monetários quanto não monetários para seus membros, promovendo relações baseadas em solidariedade, participação e autonomia (Ellerman, 2017). Para garantir a sustentabilidade dessas organizações e equilibrar as dinâmicas de mercado, mecanismos de governança são adotados, permitindo o enfrentamento de questões complexas por meio de normas e estatutos formais (Hannachi *et al.*, 2020).

No Brasil, a Lei Federal nº 5.764/1971 estabelece a obrigatoriedade de constituição de fundos de reserva e assistência, com o objetivo de reparar perdas, fomentar o desenvolvimento institucional e prestar suporte técnico, educacional e social aos cooperados (Brasil, 1971, p. 1). De forma semelhante, legislações de países como Itália e Espanha exigem o reinvestimento institucional em reservas indivisíveis, assegurando a perenidade dos valores cooperativistas e a proteção do patrimônio coletivo (Ellerman, 2017).

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

O cumprimento dessas exigências legais contribui para a reputação e credibilidade organizacional, ao mesmo tempo que reforça o alinhamento com os princípios cooperativistas (Sacchetti; Tortia, 2021). No entanto, quando cooperativas de grande porte se afastam desses valores, os custos de governança tendem a se elevar, e surgem disfunções nas relações internas, especialmente em função do aumento da complexidade das decisões e da diversidade de interesses entre os membros (Iliopoulos; Valentinov, 2017).

A ampliação da base de cooperados pode gerar conflitos de interesse, exigindo maior controle e mecanismos de monitoramento. Contudo, o monitoramento excessivo pode ter efeitos adversos, estimulando comportamentos oportunistas ao minar a confiança entre os membros (Hernández-Espallardo *et al.*, 2022). Enquanto contratos bem formulados são eficazes na contenção do oportunismo explícito (forte), a mitigação do oportunismo sutil (fraco) demanda estratégias complementares, como a comunicação clara e o reforço da confiança relacional (Zhao; Gu; Wang, 2022).

Dessa forma, torna-se fundamental que as estruturas de governança incentivem o aprendizado coletivo, a corresponsabilidade e a participação ativa dos membros (Sacchetti; Tortia, 2021). A construção de regras flexíveis e adaptativas, ancoradas nos valores cooperativistas, contribui para a consolidação de uma cultura organizacional comprometida com o longo prazo e resistente a práticas oportunistas (Grashuis *et al.*, 2024).

### **3 Metodologia**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva do tipo *survey* transversal com abordagem quantitativa, conforme a tipologia de pesquisa descrita por Creswell (2010), na qual a coleta e análise de dados numéricos permitem identificar padrões e relações entre variáveis. O estudo foi realizado em uma cooperativa agropecuária da agricultura familiar localizada no Centro-Oeste do Brasil, com o objetivo de analisar as relações entre justiça organizacional, oportunismo, custos de governança e desempenho do relacionamento entre os cooperados e a cooperativa.

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado entre os meses de agosto e novembro de 2024. O instrumento de pesquisa foi elaborado com base em escalas validadas na literatura acadêmica, adaptadas ao contexto cooperativista. Os itens foram avaliados por meio de uma escala *Likert* de dez pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), abrangendo os seguintes construtos: Justiça Distributiva, Justiça Processual, Justiça Interacional, Oportunismo Forte, Oportunismo Fraco, Custos de Governança e Desempenho do Relacionamento.

Para garantir o anonimato da cooperativa estudada, seu nome não será divulgado, sendo referida apenas como "cooperativa agropecuária da agricultura familiar". O total de cooperados registrados na cooperativa é de 300, porém a totalidade de cooperados ativos e atuantes na cooperativa é de 210. A amostra foi composta por 106 cooperados, selecionados de forma não probabilística por conveniência, considerando sua disponibilidade e interesse em participar da pesquisa. Assim, a amostra representa 50% dos cooperados ativos.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, utilizando medidas de tendência central (média) e dispersão (desvio-padrão), com o objetivo de identificar padrões nas percepções dos cooperados em relação às variáveis investigadas. Além disso, foram aplicadas análises complementares para aprofundar a compreensão das respostas obtidas. O tratamento dos dados foi feito com o auxílio do software JAMOVI, que foi utilizado para realizar os cálculos da estatística descritiva, os dados não foram submetidos a análises inferenciais. O uso de estatísticas descritivas é amplamente recomendado em pesquisas que utilizam escalas do tipo *Likert*, ao possibilitar uma avaliação clara e objetiva da consistência e da variabilidade das respostas, conforme orientações de Hair *et al.* (2019).

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFGD, conforme parecer nº 6.939.266, emitido em 09 de julho de 2024. O estudo, portanto, seguiu as diretrizes éticas de pesquisa com seres humanos, garantindo o sigilo e a confidencialidade dos respondentes. Antes da aplicação dos questionários, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e sua participação foi voluntária, com consentimento informado registrado.

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

#### 4 Resultados e discussão

A Tabela 1 apresenta os indicadores descritivos dos itens de justiça distributiva (JD), revelando percepções positivas entre a amostra de cooperados quanto à distribuição de recompensas e benefícios dentro da cooperativa estudada.

**Tabela 1 - Indicadores Descritivos de Justiça Distributiva**

	JD1	JD2	JD3	JD4
Média	8.49	8.09	7.64	8.01
Desvio-padrão	2.01	2.52	2.87	2.38

Nota: JD1, JD2, JD3 e JD4 correspondem a itens do questionário identificados no apêndice.

Fonte: Elaboração própria.

A análise das médias mostra que os quatro itens apresentam valores relativamente altos, variando de 7,64 (JD3) a 8,49 (JD1). O item JD1, que avalia o reconhecimento das recompensas e benefícios recebidos pelos cooperados, possui a maior média (8,49), indicando que a maioria dos cooperados percebe como justa a distribuição desses benefícios. Já o JD3, que trata dos critérios utilizados para essa distribuição, apresenta a menor média (7,64), sugerindo que, embora a percepção geral seja positiva, ainda existem preocupações quanto à clareza e equidade dos critérios aplicados.

O desvio-padrão, que mede a dispersão das respostas, apresenta variação entre 2,01 (JD1) e 2,87 (JD3). O JD1, além de possuir a maior média, também apresenta o menor desvio-padrão, indicando nesse contexto maior consenso entre os cooperados sobre a adequação das recompensas recebidas. Em contrapartida, o JD3 apresenta o maior desvio-padrão, sinalizando uma maior variabilidade nas percepções dos cooperados sobre os critérios de distribuição, o que pode indicar divergências de opinião ou diferenças na comunicação dos critérios adotados pela cooperativa.

Os indicadores descritivos de justiça distributiva apontam uma percepção predominantemente favorável da amostra, com altos níveis de satisfação, mas com certa

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

variabilidade quanto aos critérios de distribuição, o que pode impactar a confiança no processo e potencialmente influenciar o comportamento organizacional.

Esse resultado é coerente com o debate teórico sobre *fairness* em sistemas agroalimentares, no qual a distribuição de benefícios é interpretada como um componente fundamental para fortalecer a estabilidade relacional e reduzir tensões entre os participantes (Samoggia *et al.*, 2023). Assim, os altos níveis de justiça distributiva observados sugerem que a cooperativa apresenta um ambiente capaz de sustentar relações mais colaborativas e reduzir tensões relacionadas à distribuição de benefícios.

A Tabela 2 apresenta os indicadores descritivos dos itens de justiça processual (JP), refletindo as percepções da amostra de cooperados sobre a justiça nos processos de tomada de decisão dentro da cooperativa estudada.

**Tabela 2** - Indicadores Descritivos de Justiça Processual

	<b>JP1</b>	<b>JP2</b>	<b>JP3</b>	<b>JP4</b>
Média	8.78	7.56	8.78	8.59
Desvio-padrão	2.02	2.83	1.91	1.79

Nota: JP1, JP2, JP3 e JP4 correspondem a itens do questionário identificados no apêndice.

Fonte: Elaboração própria.

As médias variam entre 7,56 (JP2) e 8,78 (JP1 e JP3), sugerindo que, de forma geral, os cooperados avaliam positivamente a justiça processual. O JP1, que avalia se a cooperativa assegura a participação dos cooperados nas decisões, e o JP3, que mede o grau de capacitação dos cooperados para contribuírem nas decisões, obtiveram as médias mais altas (8,78), indicando uma percepção favorável em relação à inclusão e ao empoderamento dos membros nos processos decisórios. Por outro lado, o JP2, que avalia o entendimento dos cooperados sobre esses processos, apresentou a menor média (7,56), sugerindo que pode haver lacunas na comunicação ou no acesso às informações relacionadas à tomada de decisão.

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

Os desvios-padrão variam entre 1,79 (JP4) e 2,83 (JP2), sugerindo que o JP2, além de ter a menor média, também apresenta o maior grau de dispersão, o que indica opiniões divergentes sobre o entendimento dos processos decisórios. O JP4, que avalia a utilização de evidências e informações adequadas nas decisões, possui o menor desvio-padrão, sugerindo maior consenso entre os cooperados quanto à qualidade das informações utilizadas nas decisões.

Em geral, os resultados referentes à justiça processual apontam para uma percepção positiva da amostra quanto aos processos decisórios da cooperativa, com destaque para os itens relacionados à participação (JP1) e à capacitação para contribuir nas decisões (JP3), os quais apresentaram as maiores médias. Esse padrão sugere que os cooperados reconhecem oportunidades efetivas de envolvimento e influência nas decisões organizacionais, reforçando a legitimidade percebida dos procedimentos adotados.

Tais evidências convergem com a abordagem proposta por Van Prooijen (2009), ao afirmar que a justiça processual pode ser compreendida como um mecanismo de regulação da autonomia, no qual a percepção de “voz” (voice), isto é, a possibilidade de expressar opiniões e participar do processo, amplia significativamente a avaliação de justiça e aceitação das decisões. Dessa forma, quanto maior for a percepção de participação no processo decisório, maior tende a ser a percepção de justiça processual, pois o indivíduo reconhece que possui espaço de autonomia e influência no sistema organizacional (Van Prooijen, Jan-Willem; 2009).

A Tabela 3 apresenta os indicadores descritivos dos itens de Justiça Interacional (JI), refletindo as percepções da amostra sobre a qualidade das interações interpessoais dentro da cooperativa, especialmente no que se refere ao tratamento digno, ao respeito e à comunicação clara por parte da administração.

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

**Tabela 3** - Indicadores Descritivos de Justiça Interacional

	<b>J11</b>	<b>J12</b>	<b>J13</b>	<b>J14</b>
Média	9.74	9.80	9.53	8.54
Desvio-padrão	0.590	0.486	1.03	2.41

Nota: J11, J12, J13 e J14 correspondem a itens do questionário identificados no apêndice.

Fonte: Elaboração própria.

As médias são bastante elevadas, variando de 8,54 (J14) a 9,80 (J12), sugerindo uma percepção positiva sobre o relacionamento entre os cooperados e a administração. O J12, que avalia a cordialidade e o respeito demonstrados pela equipe de administração, apresenta a maior média (9,80), indicando que os cooperados se sentem respeitados e bem tratados. O J11 (9,74) e o J13 (9,53) também obtiveram médias altas, reforçando que os cooperados percebem reconhecimento, valorização e atenção às suas necessidades. O J14, embora ainda apresente uma média alta (8,54), destaca-se como o item com a menor média, sugerindo que, embora positiva, a promoção de atividades de socialização e integração pode ser uma área de melhoria.

Os desvios-padrão variam entre 0,486 (J12) e 2,41 (J14), evidenciando uma consistência notável nos itens J11, J12 e J13, cujos desvios são baixos, indicando pouca variação nas respostas e um alto grau de concordância entre os cooperados. Por outro lado, o J14 apresenta o maior desvio-padrão, sugerindo uma maior variabilidade de opiniões sobre as atividades de socialização, o que pode indicar que nem todos os cooperados se sentem igualmente contemplados ou engajados nessas iniciativas.

Os resultados apresentados na Tabela 3 apresentam indícios que a Justiça Interacional foi a dimensão mais bem avaliada pelos cooperados amostrados, com médias elevadas e baixa dispersão nos itens associados ao tratamento cordial, respeitoso e atento por parte da administração (J11, J12 e J13). Esse padrão sugere que as interações entre cooperados e gestão são percebidas como positivas, caracterizadas por respeito, valorização e comunicação adequada, o que tende a fortalecer a legitimidade relacional e favorecer a cooperação interna.

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

Tais achados estão alinhados às evidências de Lee; Byun; Kim (2021), que demonstraram que a justiça interacional exerce influência positiva sobre a percepção de transparência e adequação das informações compartilhadas entre as partes. Assim, quando a administração adota uma postura respeitosa e cordial, os membros tendem a interpretar a comunicação como mais confiável e justa, o que contribui para a manutenção de vínculos organizacionais sustentáveis.

A Tabela 4 apresenta os indicadores descritivos dos itens de Oportunismo Forte (OPE), que avaliam a percepção da amostra sobre práticas oportunistas explícitas dentro da cooperativa, como violações contratuais, retenção de informações e decisões que favorecem determinados membros em detrimento de outros.

**Tabela 4** - Indicadores Descritivos de Oportunismo Forte

	OPE1	OPE2	OPE3	OPE4
Média	3.92	2.88	3.10	2.19
Desvio-padrão	2.94	2.34	2.53	2.12

Nota: OPE1, OPE2, OPE3 e OPE4 correspondem a itens do questionário identificados no apêndice.

Fonte: Elaboração própria.

As médias variam entre 2,19 (OPE4) e 3,92 (OPE1), indicando percepções relativamente baixas de oportunismo forte, o que sugere que, de modo geral, os cooperados amostrados não percebem com frequência práticas oportunistas flagrantes por parte da administração. O OPE1, que trata da retenção de informações importantes para a tomada de decisão, apresenta a maior média (3,92), o que pode indicar que alguns cooperados percebem uma certa falta de transparência, ainda que em níveis moderados. O OPE4, que avalia a violação dos termos acordados, possui a menor média (2,19), sugerindo que os cooperados raramente percebem descumprimentos explícitos de acordos por parte da cooperativa.

Os desvios-padrão, que variam de 2,12 (OPE4) a 2,94 (OPE1), indicam uma dispersão relativamente alta nas respostas, sugerindo que, embora a maioria perceba baixo nível de oportunismo forte, existem opiniões divergentes, possivelmente influenciadas por experiências individuais ou percepções distintas dentro da cooperativa. O OPE1, com o

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

maior desvio-padrão, destaca-se como o item com maior variação, sugerindo que, embora muitos cooperados considerem a retenção de informações como pouco frequente, outros percebem essa prática como mais recorrente.

Os resultados convergem com o trabalho de Huo et al. (2016), ao investigarem justiça distributiva, processual e interacional em relações interorganizacionais, identificaram que a percepção de justiça reduz o oportunismo e fortalece a colaboração, especialmente via melhoria da comunicação entre as partes. De modo semelhante, Trada e Goyal (2017) demonstraram que percepções de injustiça elevam o oportunismo nos relacionamentos, indicando que cenários com justiça mais elevada tendem a conter comportamentos oportunistas.

Assim, a percepção de oportunismo forte reduzida por parte dos respondentes na cooperativa sugere uma avaliação positiva da justiça organizacional observada no estudo. Contudo, a presença moderada de retenção de informações como o item mais sensível sugere alinhamento com a literatura que reconhece que comportamentos oportunistas podem persistir de maneira seletiva ou sutil (Huo *et al.*, 2016), especialmente quando relacionados à assimetria informacional (Trada; Goyal, 2017).

De modo geral, os indicadores de oportunismo forte sugerem que, embora existam percepções pontuais de comportamentos oportunistas, especialmente em relação à retenção de informações, a prática de oportunismo explícito é vista como pouco frequente na cooperativa estudada. No entanto, a variabilidade das percepções indica que a cooperativa pode se beneficiar de estratégias que reforcem a transparência e a confiança entre seus membros.

A Tabela 5 apresenta os indicadores descritivos dos itens de oportunismo fraco (OPA), que avaliam comportamentos oportunistas mais sutis dentro da cooperativa estudada, como falhas no suporte, omissões e resistências veladas que, embora não violem explicitamente contratos, podem prejudicar o ambiente cooperativo e as relações entre os membros.

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

**Tabela 5** - Indicadores Descritivos de Oportunismo Fraco

	<b>OPA1</b>	<b>OPA2</b>	<b>OPA3</b>	<b>OPA4</b>
Média	3.13	3.39	2.75	2.83
Desvio-padrão	2.70	2.74	2.61	2.52

Nota: OPA1, OPA2, OPA3 e OPA4 correspondem a itens do questionário identificados no apêndice.

Fonte: Elaboração própria.

As médias variam de 2,75 (OPA3) a 3,39 (OPA2), indicando que os cooperados percebem um nível moderado de oportunismo fraco, com destaque para o OPA2, que avalia a falta de apoio adequado por parte da cooperativa em determinados momentos. Esse item apresenta a maior média (3,39), sugerindo que alguns cooperados sentem que a cooperativa, ocasionalmente, não se empenha o suficiente para facilitar a colaboração eficaz. O OPA3, que aborda a relutância em assumir responsabilidades, apresenta a menor média (2,75), indicando que, embora exista a percepção de comportamentos oportunistas, a atribuição injusta de responsabilidades é percebida com menor frequência.

Os desvios-padrão, entre 2,52 (OPA4) e 2,74 (OPA2), apontam uma dispersão considerável nas percepções, indicando que, embora muitos cooperados percebam baixos níveis de oportunismo fraco, há uma parcela significativa que vivencia ou percebe tais comportamentos de maneira mais intensa. O OPA2, além de apresentar a maior média, também possui o maior desvio-padrão, sinalizando que a falta de apoio da cooperativa é um ponto de divergência relevante entre os cooperados.

Os indicadores descritivos de oportunismo fraco sugerem a presença moderada de comportamentos oportunistas sutis, principalmente relacionados à percepção de falta de apoio e colaboração insuficiente no contexto cooperativo. Resultados semelhantes foram identificados por Crosno e Dahlstrom (2013), que ao investigarem o oportunismo passivo nas relações, observaram que esse tipo de comportamento oportunista pode persistir em relações de longo prazo, especialmente quando o vínculo depende de reciprocidade e suporte contínuo.

Assim, embora a justiça organizacional possa reduzir incentivos ao oportunismo, formas fracas/passivas podem permanecer como risco relacional, indicando a necessidade

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

de aprimoramento de práticas de apoio, comunicação e alinhamento organizacional para evitar deterioração progressiva da cooperação (Mikami; Ikegami; Bird, 2022).

A Tabela 6 apresenta os indicadores descritivos dos itens de custos de governança (CG), refletindo a percepção dos cooperados sobre os custos associados ao monitoramento, controle e manutenção das relações dentro da cooperativa.

**Tabela 6** - Indicadores Descritivos de Custos de Governança

	CG1	CG2	CG3	CG4
Média	2.58	2.84	2.70	2.68
Desvio-padrão	2.26	2.29	2.53	2.61

Nota: CG1, CG2, CG3 e CG4 correspondem a itens do questionário identificados no apêndice.

Fonte: Elaboração própria.

As médias variam de 2,58 (CG1) a 2,84 (CG2), indicando que, de maneira geral, a amostra percebeu níveis baixos de custos de governança. O CG2, que avalia os custos percebidos com a implementação de mecanismos de controle, apresenta a maior média (2,84), sugerindo que, embora moderado, o investimento em processos de governança é reconhecido pelos cooperados amostrados. O CG1, que analisa os custos com supervisão e monitoramento, apresenta a menor média (2,58), indicando que a supervisão é percebida como menos onerosa em comparação com outros aspectos da governança.

Os desvios-padrão variam de 2,26 (CG1) a 2,61 (CG4), indicando uma dispersão significativa nas respostas, especialmente no CG4, que avalia os custos relacionados à resolução de conflitos. Esse achado sugere que a cooperativa consegue sustentar suas atividades de governança sem que os mecanismos de controle sejam vistos como excessivamente onerosos, o que é positivo considerando que custos de governança podem comprometer a eficiência e gerar tensões organizacionais. A economia dos custos de transação argumenta que custos de governança são mais elevados quando há incerteza, riscos de oportunismo e necessidade de monitoramento frequente, envolvendo custos de adaptação, supervisão e resolução de disputas (Williamson, 1979).

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

Resultados semelhantes foram encontrados por Luo (2015). Em seu artigo intitulado “*The role of justice in curtailing opportunism*”, investigou como a justiça organizacional reduz o oportunismo em relacionamentos interorganizacionais, especialmente em contextos de canais de negócio e relações entre empresas. O autor evidenciou que o oportunismo forte tende a elevar os custos de governança de forma mais intensa, o que sugere que a baixa percepção de oportunismo forte observada neste estudo pode ser um fator explicativo para os custos de governança reduzidos percebidos pelos cooperados.

Os indicadores descritivos de custo de governança sugerem que, embora a maioria dos cooperados amostrados perceba baixos custos associados aos mecanismos de governança, há uma variabilidade considerável, especialmente no que diz respeito aos custos com resolução de conflitos, sugerindo a necessidade de estratégias que garantam eficiência na gestão sem onerar excessivamente os membros.

A Tabela 7 apresenta os indicadores descritivos dos itens de desempenho de relacionamento (DR), que avaliam a qualidade das relações entre os cooperados amostrados e a cooperativa, incluindo aspectos como confiança, cooperação e satisfação com o relacionamento.

**Tabela 7** - Indicadores Descritivos de Desempenho de Relacionamento

	<b>DR1</b>	<b>DR2</b>	<b>DR3</b>	<b>DR4</b>
Média	8.55	8.63	8.84	8.30
Desvio-padrão	2.29	2.04	1.66	2.26

Nota: DR1, DR2, DR3 e DR4 correspondem a itens do questionário identificados no apêndice.

Fonte: Elaboração própria.

As médias variam entre 8,30 (DR4) e 8,84 (DR3), sugerindo uma percepção bastante positiva da amostra sobre o desempenho do relacionamento. O DR3, que avalia a percepção de colaboração e suporte mútuo, apresenta a maior média (8,84), indicando que os cooperados percebem um forte espírito colaborativo e de apoio na cooperativa. O DR4, embora ainda alto (8,30), apresenta a menor média, sugerindo que, embora o relacionamento

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

geral seja bem avaliado, ainda pode haver espaço para melhorias em aspectos específicos, como o alinhamento de expectativas ou a gestão de conflitos.

Os desvios-padrão, que vão de 1,66 (DR3) a 2,29 (DR1), indicam uma dispersão moderada nas respostas, com o DR3 apresentando o menor desvio, sugerindo um consenso maior sobre a percepção positiva de colaboração e suporte. O DR1, que mede a confiança no relacionamento, apresenta o maior desvio-padrão, indicando que, embora muitos cooperados respondentes percebam altos níveis de confiança, existem opiniões divergentes que podem refletir experiências individuais ou contextos específicos dentro da cooperativa.

Os resultados descritivos sugerem elevada avaliação do desempenho do relacionamento, com destaque para colaboração e suporte mútuo, fornecendo indícios da existência de um ambiente relacional positivo entre cooperados e cooperativa. Este resultado está alinhado com o modelo teórico de compromisso-confiança, segundo o qual a confiança e o comprometimento são variáveis-chave para explicar cooperação, estabilidade e resultados positivos em relações de longo prazo. Morgan e Hunt (1994) demonstram que altos níveis de confiança e comprometimento reduzem comportamentos oportunistas e favorecem ações colaborativas, contribuindo para maior qualidade e desempenho do relacionamento.

Em suma, os indicadores de desempenho de relacionamento apontam uma percepção majoritariamente positiva entre os cooperados, com altos níveis de colaboração, confiança e satisfação, mas também sugerem a necessidade de atenção contínua para garantir que todos os membros se sintam igualmente apoiados e integrados, minimizando divergências e fortalecendo os laços cooperativos.

Os resultados sugerem percepções positivas em relação à justiça organizacional, especialmente na dimensão interacional, onde os cooperados destacaram o respeito e a comunicação clara por parte da administração. Esse achado corrobora com os estudos de Colquitt *et al.*, (2001), que apontam a justiça interacional como um fator essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

A justiça distributiva também foi avaliada de forma favorável, embora com variações nos critérios de distribuição, evidenciando a necessidade de maior transparência, conforme sugerido por Cropanzano e Ambrose (2015), que destacam a relação entre a percepção de justiça distributiva e a satisfação organizacional. Já a justiça processual apresentou resultados moderados, sugerindo espaço para melhorias nos processos decisórios, em consonância com Beugré (1998), que ressalta a importância de processos justos para a construção da confiança organizacional.

As percepções dos respondentes sobre oportunismo forte foram baixas, mas houve relatos de retenção de informações, apontando para desafios na transparência organizacional. Williamson (1985) destaca que o oportunismo, mesmo em níveis baixos, pode gerar custos adicionais de monitoramento. O oportunismo fraco, especialmente a falta de apoio em momentos críticos, foi moderadamente percebido, alinhando-se aos achados de Luo (2006), que associa o oportunismo fraco a falhas de comunicação e suporte dentro das organizações.

Os custos de governança foram percebidos como moderados, com maior variação na resolução de conflitos. Essa percepção é consistente com os estudos de Kogut e Zander (1996), que afirmam que a complexidade dos mecanismos de governança pode aumentar os custos operacionais. A utilização de comitês de mediação e processos transparentes pode contribuir para reduzir esses custos (Iliopoulos; Valentinov, 2012).

O desempenho do relacionamento foi bem avaliado, com destaque para a colaboração e o apoio mútuo entre os cooperados, o que reforça os princípios do cooperativismo, como solidariedade e ajuda mútua Sacchetti e Tortia, (2015). Entretanto, alguns cooperados relataram falhas no alinhamento de expectativas, o que pode ser mitigado com estratégias de comunicação mais eficazes, conforme sugerido por Zaheer, McEvily e Perrone (1998).

Os resultados sugerem que a cooperativa estudada possui uma base sólida de relações justas e colaborativas, mas precisa melhorar a transparência, o apoio aos cooperados e os mecanismos de resolução de conflitos. Tais ajustes podem contribuir para a redução dos custos de governança e a mitigação de comportamentos oportunistas, promovendo um ambiente organizacional mais sustentável. Luo *et al.* (2015) demonstram que as percepções

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

de justiça organizacional atuam na contenção do oportunismo, promovendo relações mais confiáveis e reduzindo os custos de governança associados ao monitoramento e controle de comportamentos oportunistas (Chatzopoulou; Lioukas; Voudouris, 2023).

### **5 Considerações finais**

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre justiça organizacional, oportunismo, custos de governança e desempenho do relacionamento em uma cooperativa agropecuária da agricultura familiar. Os resultados aqui apresentados decorrem exclusivamente da amostra analisada, que corresponde a 50% dos cooperados ativos. Assim, achados indicam que a percepção de justiça organizacional é predominantemente positiva, especialmente na dimensão interacional, sugerindo que o respeito e a comunicação eficaz contribuem para fortalecer o ambiente cooperativo.

No entanto, identificaram-se desafios em aspectos como transparência na distribuição de benefícios, participação nos processos decisórios e suporte aos cooperados, indicando oportunidades para aprimoramento da governança. A presença de oportunismo forte foi baixa, mas houve indícios de retenção de informações, o que reforça a necessidade de mecanismos que garantam maior transparência e equidade nas relações internas. O oportunismo fraco, por sua vez, foi percebido de forma moderada, principalmente em relação à falta de apoio em momentos críticos.

Os custos de governança foram avaliados como moderados, com variações na percepção sobre resolução de conflitos. Estratégias como a implementação de processos mais estruturados e canais de comunicação mais efetivos podem contribuir para reduzir custos administrativos e fortalecer a cooperação entre os membros.

O desempenho do relacionamento foi amplamente bem avaliado, refletindo um forte senso de colaboração e apoio mútuo entre os cooperados. No entanto, desafios pontuais na gestão de expectativas e na equidade percebida indicam que ajustes podem ser necessários para assegurar um ambiente mais inclusivo e eficiente.

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

Ao integrar esses constructos, o estudo contribui para a literatura ao indicar que práticas de governança e percepções de justiça podem estar associadas à qualidade das relações internas, com implicações potencialmente relevantes para o alinhamento, a cooperação e a mitigação de comportamentos oportunistas.

Do ponto de vista prático, os achados sugerem que a cooperativa pode se beneficiar de estratégias voltadas ao aprimoramento da governança, com ênfase em maior transparência nos processos decisórios, comunicação institucional clara e acessível, além do fortalecimento da participação dos cooperados nos mecanismos de gestão. Adicionalmente, recomenda-se a implementação de políticas direcionadas ao estímulo da equidade na distribuição de benefícios, bem como ao reforço de instrumentos estruturados de mediação e resolução de conflitos, contribuindo para reduzir assimetrias percebidas, fortalecer a legitimidade organizacional e minimizar práticas oportunistas que podem comprometer a confiança e o desempenho cooperativo.

Apesar dessas contribuições, o estudo apresenta limitações importantes. A utilização de um recorte transversal restringe a possibilidade de identificar relações causais e impede a observação de mudanças temporais nas percepções dos cooperados. Ademais, o emprego de medidas baseadas em autorrelato pode estar sujeito a vieses de resposta e interpretações subjetivas. Soma-se a isso a ausência de triangulação metodológica, uma vez que a incorporação de dados qualitativos ou indicadores objetivos poderia ampliar a robustez analítica e aprofundar a compreensão das dinâmicas observadas. Por fim, reconhece-se que particularidades institucionais e contextuais específicas da cooperativa analisada podem influenciar os resultados, limitando sua transferibilidade para outras realidades.

Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras expandam a investigação para outras cooperativas agropecuárias, com diferentes níveis de maturidade de governança e estruturas organizacionais, de modo a ampliar a compreensão sobre a relação entre governança, justiça organizacional e desempenho em distintos contextos. Abordagens comparativas, bem como estudos longitudinais e multicases, podem fornecer evidências

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

adicionais e mais robustas, contribuindo para identificar boas práticas, desafios recorrentes e mecanismos efetivos de fortalecimento das relações internas e do desempenho cooperativo.

### **Agradecimentos**

Os autores agradecem o apoio técnico e financeiro do Projeto CDR - Centro de Desenvolvimento Rural – Rede de soluções sustentáveis (FUNAEPE 42 - CTR: 18/2021/UFGD/PREF. PONTA PORÃ), ao CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

### **REFERÊNCIAS**

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, v. 2, p. 267-299, 1965.

AL HALBUSI, H.; RUIZ-PALOMINO, P.; JIMENEZ-ESTEVEZ, P.; GUTIÉRREZ-BRONCANO, S. How upper/middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology*, v. 12, p. 652471, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652471>

ANGELIS, M. DE.; MAZZETTI, G.; GUGLIELMI, D. Job Insecurity and Job Performance: A Serial Mediated Relationship and the Buffering Effect of Organizational Justice. *Frontiers in Psychology*, [s. l.], v. 12, p. 694057, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.694057>

BAKOTIĆ, D.; BULOG, I. Organizational justice and leadership behavior orientation as predictors of employees job satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability*, v. 13, n. 19, p. 10569, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910569>

BEUGRÉ, C. D. *Understanding organizational justice and its impact on job performance*. New York: IGI Global, 1998.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. *Define a Política Nacional do Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 dez. 1971

CHATZOPOULOU, E.; LIOUKAS, S.; VOUDOURIS, I. HQ controls, agency costs, and procedural justice. *Global Strategy Journal*. p. 1-31, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1473>

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O.; & 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.

COSTA, C. C. B. DA.; REYES JUNIOR, E.; DIAS, F. O. Coexistência de confiança e oportunismo em projetos cooperativos entre startups. *Organizações & Sociedade*, v. 29, p. 258-276, 2022.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROPANZANO, R.; AMBROSE, M. L. Organizational justice: Where we have been and where we are going. *Research in Personnel and Human Resources Management*, v. 34, p. 219-263, 2015.

CROSNO, J. L.; DAHLSTROM, Robert. Toward understanding passive opportunism in dedicated relationships. *Journal of Marketing Channels*, v. 20, n. 3-4, p. 279-304, 2013.

DIAKITÉ, D.; ROYER, A.; ROUSSELIÈRE, D.; TAMINI, L. D. Formal and informal governance mechanisms of machinery cooperatives: The case of Quebec. *Journal of Co-operative Organization and Management*, v. 10, n. 2, p. 100181, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100181>

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

GLAVEE-GEO, R.; ENGELSETH, P.; BUVIK, A. Power imbalance and the dark side of the captive agri-food supplier-buyer relationship. *Journal of Business Ethics*, v. 178, n. 3, p. 609-628, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04791-7>

GRASHUIS, J.; BERCU, F.; FLOREA, A.; RADU, R. I. The commercial growth of farmer cooperatives in Romania: A double-hurdle model analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 95, n. 1, p. 113-127, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12459>

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

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

HA, J. C.; LEE, J. W. Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

commitment. *Sustainability*, v. 14, n. 3, p. 1259, jan. 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031259>

HAIR, J; BABIN, B; MONEY, A; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANNACHI, M.; TRABER, A.; PENKER, M.; TOUZARD, Jean-Marc. The “new agricultural collectivism”: How cooperatives horizontal coordination drive multi-stakeholders self-organization. *Journal of Co-operative Organization and Management*, v. 8, n. 2, p. 100111, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100111>

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; ARCAS-LARIO, N.; SÁNCHEZ-NAVARRO, J. L.; MARCOS-MATÁS, G. Curbing members' opportunism in first-tier and federated agricultural marketing cooperatives. *Agribusiness*, v. 38, n. 1, p. 195-219, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21718>

HUO, B. et al. The impact of justice on collaborative and opportunistic behaviors in supply chain relationships. *International Journal of Production Economics*, v. 177, p. 12-23, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.04.006>

ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. Member preference heterogeneity and system-lifeworld dichotomy in cooperatives: An exploratory case study. *Journal of Organizational Change Management*, v. 30, n. 7, p. 1063-1080, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jocm-12-2016-0262>

ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. Opportunism in agricultural cooperatives in Greece. *Outlook on Agriculture*, v. 41, n. 1, p. 15-19, 2012.

JIA, F.; WEI, L.; JIANG, L.; HU, Z.; YANG, Z. Curbing opportunism in marketing channels: the roles of influence strategy and perceived fairness. *Journal of Business Research*, v. 131, p. 69-80, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.039>

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

LEE, C.; HA, B. C. The impact of interactional justice and supply-chain collaboration on sustainable SCM performance: The case of multinational pharmaceutical firms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 7, n. 2, p. 237-247, fev. 2020. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.237>

LEE, S.; BYUN, G.; KIM, S. Effects of coworkers' helping behavior on employees' knowledge sharing and creativity: The moderating role of interactional justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, n. 24, p. 13302, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph182413302>

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

LIU, Y.; HUANG, Y.; LUO, Y.; ZHAO, Y. How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance? *Industrial Marketing Management*, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.003>

LUO, Y. Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 1, p. 27–46, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.646>

LUO, Y. Toward the micro- and macro-level consequences of interactional justice in cross-cultural joint ventures. *Human Relations*, v. 59, n. 8, p. 1019-1047, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726706068769>

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*, v. 68, n. 3, p. 607-615, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.011>

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

MIKAMI, K.; IKEGAMI, J. J. J.; BIRD, A. Opportunism and trust in cross-national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust. *Journal of World Business*, v. 57, n. 3, p. 101286, abr. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101286>

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

OLIVEIRA, W. C. D.; BERTOLINI, G. R. F. Uma revisão sistemática sobre a contribuição das cooperativas para a sustentabilidade da agricultura familiar. *Research, Society and Development*, [s. l.], v. 11, n. 2, p. e43411226098, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i2.26098>

QI, L.; XU, Y.; LIU, B. Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in Psychology*, v. 14, p. 1313922, dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1313922>

RAHMAN, D.; FAFF, R.; OLIVER, B. Does board independence constrain insider opportunism? *Australian Journal of Management*, v. 46, n. 3, p. 499-522, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896220946384>

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

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

SACCHETTI, S.; TORTIA, E. C. Governing cooperatives in the context of individual motives. *International Journal of Social Economics*, v. 48, n. 2, p. 181-203, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2019-0579>

SACCHETTI, S.; TORTIA, E. C. The social value of multi-stakeholder co-operatives: The case of the CEFF system in Italy. *Economia e Lavoro*, v. 49, n. 2, p. 93-112, 2015.

SACCHETTI, S.; TORTIA, E. The extended governance of cooperative firms: inter-firm coordination and consistency of values. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 87, n. 1, p. 93-116, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12058>

SAMOGGIA, A. et al. An exploration of agro-food chain distributive, procedural and interactional fairness in food products. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, v. 7, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1209414>

SÁNCHEZ-NAVARRO, J. L.; ARCAS-LARIO, N.; BIJMAN, J.; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. The role of agricultural cooperatives in mitigating opportunism in the context of complying with sustainability requirements: empirical evidence from Spain. *Agricultural and Food Economics*, v. 12, n. 1, p. 40, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00332-8>

SARTI, D. Balancing organizational justice and leader-member exchange to engage workforce: Evidence from social cooperatives in Italy. *Journal of Workplace Learning*, v. 31, n. 3, p. 231–246, 2019. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JWL-09-2018-0116>

SEGGIE, S. H.; GRIFFITH, D. A.; JAP, S. D. Passive and active opportunism in interorganizational exchange. *Journal of Marketing*, v. 77, n. 6, p. 73-90, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.11.0529>

SILVA, I. M. da; QUEIROZ, R. G. de; GIMENES, R. M. T. Governance and perceptions of organizational justice: a study of scientific production. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, v. 17, n. 49, p. 127-150, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10476865>

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. DOI: <https://doi.org/10.1155/2020/6129840>

TRADA, S.; GOYAL, V. Tripartite role of communications in channel relationships: Mitigating exchange hazards, reducing opportunism, and curtailing its ill effects on relationship performance. *Industrial Marketing Management*, v. 85, p. 281-294, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.015>

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

TRADA, S.; GOYAL, V. The dual effects of perceived unfairness on opportunism in channel relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 64, p. 135-147, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.008>

TYLER, T. Procedural justice shapes evaluations of income inequality: Commentary on Norton and Ariely. *Perspectives on Psychological Science*, v. 6, n. 1, p. 15-16, fev. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/1745691610393981>

VAN PROOIJEN, J. Procedural justice as autonomy regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 96, n. 6, p. 1166–1180, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0014153>

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.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.

ZHANG, L.; XI, G. How does contractual flexibility affect a contractor's opportunistic behavior? Roles of justice perception and communication quality. *Buildings*, v. 13, n. 3, p. 615, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings13030615>

ZHAO, D.; GU, F. F.; WANG, L. The impact of contractual governance on forms of opportunism. *Industrial Marketing Management*, v. 102, p. 89-103, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.006>

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

**Autor Correspondente:**

Muhamaad Yasin Minozzo Candia

Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

Rodovia Dourados/Itahum, Km 12 - Unidade II - Dourados/MS, Brasil. CEP: 79.804-970

[muhammad77996@gmail.com](mailto:muhammad77996@gmail.com)

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da licença Creative Commons.



**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, OPORTUNISMO, CUSTOS DE GOVERNANÇA E  
DESEMPENHO DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR**

**Apêndice: Questionário**

OPORTUNISMO DE FORMA FORTE E FRACA COMO MEDIADORES DAS PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E OS CUSTOS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS																
Idade:	(1) 18-25	(2) 26-35	(3) 36-45	(4) 46-55	(5) 56-65	(6) 66 ou mais	Gênero:									
Principal produto comercializado	ID		Tempo de cooperado (anos)		1) Até 5 (2) 6-10 (3) 11-15 (4) 16-20 (5) 21 ou mais											
ITENS							PERCEPÇÕES									
							DT				CT					
<b>Justiça Distributiva (JD)</b>																
JD1. As recompensas e benefícios que obtenho da cooperativa reflete fielmente meu esforço e contribuição							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JD2. A cooperativa se esforça ao máximo para evitar qualquer tipo de parcialidade ao distribuir equitativamente as recompensas e vantagens entre os cooperados							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JD3. Os critérios que regulam a distribuição de recompensas são comunicados de maneira clara e acessível a todos os cooperados							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JD4. A cooperativa revisa regularmente seu sistema de distribuição de benefícios para garantir que seja justo							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Observação: As recompensas ou retornos incluem amplamente formas monetárias, como sobras, e formas não monetárias, como aquisição de conhecimento e aprimoramento de reputação.																
<b>Justiça Processual (JP)</b>							DT				CT					
JP1. A cooperativa assegura que os cooperados tenham a oportunidade de serem ouvidos e participarem ativamente do processo de tomada de decisões							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JP2. Tenho um entendimento claro do processo pelo qual as decisões são elaboradas e implementadas na cooperativa							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JP3. Sinto-me capacitado para contribuir com minha opinião e fornecer um retorno valioso nas decisões cruciais da cooperativa							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JP4. Decisões de grande importância são definidas com cuidado, levando em consideração caprichosamente as evidências e informações disponíveis							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Observação: "Justo" significa que os procedimentos e a execução desses procedimentos são: (i) transparentes, ajustáveis e corrigíveis; (ii) representativos, imparciais e não discriminatórios para cada parte; e (iii) em conformidade com as especificações contratuais.																
<b>Justiça Interacional (JI)</b>							DT				CT					
JI1. Os membros da administração da cooperativa demonstram respeito constante pelos cooperados							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JI2. A equipe de administração da cooperativa mantém um padrão de cortesia e cordialidade em suas interações com os cooperados							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JI3. Recebo reconhecimento e valorização sempre que interajo com a administração da cooperativa, o que me faz sentir ouvido e apreciado							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JI4. A cooperativa promove atividades de socialização com seus cooperados							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Oportunismo de Forma Forte (OPE)</b>							DT				CT					
OPE1. A cooperativa frequentemente retém informações importantes dos cooperados que são essenciais para sua tomada de decisão e sucesso							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPE2. A cooperativa não realiza os investimentos em recursos humanos e infraestrutura prometidos aos cooperados							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPE3. A cooperativa frequentemente toma decisões que beneficiam seus próprios interesses financeiros, mesmo que isso prejudique os interesses dos cooperados							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPE4. A cooperativa viola regularmente os termos e condições do contrato de cooperação sem justificativa adequada, prejudicando os interesses dos cooperados							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Oportunismo de Forma Fraca (OPA)</b>							DT				CT					
OPA1. A cooperativa ocasionalmente demonstra falta de empenho no relacionamento cooperativo, deixando de fornecer o suporte necessário aos cooperados							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPA2. A cooperativa, em alguns casos, não se adapta às necessidades e requisitos específicos dos cooperados, dificultando a colaboração eficaz							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPA3. A cooperativa reluta em assumir a responsabilidade por problemas que surgem no relacionamento cooperativo, responsabilizando os cooperados pelos problemas							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OPA4. A cooperativa mostra alguma resistência em compartilhar informações importantes que poderiam beneficiar os cooperados							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Custos de Governança (CG)</b>							DT				CT					
CG1. Sinto que os procedimentos administrativos e burocráticos exigidos pela cooperativa aumentam significativamente os custos de gerenciamento para mim							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CG2. Sinto que as reuniões e as formalidades exigidas pela cooperativa para participação nas decisões são excessivamente demoradas e penosas							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CG3. Os gastos associados à minha participação nas reuniões e eventos da cooperativa tornam difícil minha participação regular nas atividades da mesma							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CG4. Sinto que as oportunidades para participar ativamente nas decisões estratégicas da cooperativa são limitadas devido a barreiras financeiras ou burocráticas							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Desempenho de Relacionamento (DR)</b>							DT				CT					
DR1. Ser cooperado ajudou a aumentar o volume de vendas dos meus produtos							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DR2. Sinto que ser cooperado me ajudou a alcançar uma posição vantajosa para meus produtos no mercado							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DR3. O suporte para as vendas dos meus produtos fornecido pela cooperativa é de boa qualidade							Ano 24 - N. 64 - 2026 - e17147				10					
DR4. A divulgação dos meus produtos pela cooperativa facilita a sua comercialização							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Legenda: CT = Concordo Totalmente; DT = Discordo Totalmente