

PAPEL MEDIADOR DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo das suas relações entre a percepção de justiça e o comportamento de cidadania

LORENA RIBEIRO MACHADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

DIVA ESTER OKAZAKI ROWE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

PAPEL MEDIADOR DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo das suas relações entre a percepção de justiça e o comportamento de cidadania

1. Introdução

O comprometimento organizacional deve ser entendido como um tipo particular de vínculo, mais precisamente aplicado às metas no ambiente de trabalho sendo um relevante e singular construto que contribui para a compreensão e gestão de comportamentos organizacionais (Klein, Molloy & Brinsfield, 2012). Em um estudo recente sobre o estado da arte no campo do comprometimento organizacional, constatou-se que tal construto continua a fornecer um fluxo constante de produção empírica ao longo dos anos, sendo responsável por se relacionar com um número cada vez maior de conceitos (Van Rossenberg et al., 2018). Por tal motivo, a grande razão pela atenção contínua nos estudos sobre o comprometimento é pautada nas múltiplas relações positivas encontradas com comportamentos desejáveis, como o desempenho, cidadania organizacional e efetividade organizacional (Becker, Ullrich & Van Dick, 2013) e relações negativas com comportamentos indesejáveis, como absenteísmo e *turnover*. Assim, a relevância do tema é crescente e o interesse em estudar os múltiplos comprometimentos, com seus diversos focos e bases, tem aumentado, baseado no pressuposto que as diferentes bases do comprometimento preveem demais comportamentos organizacionais (Rowe, 2008) e possuem diversos antecedentes.

Analisada como antecessora do comprometimento organizacional, a percepção de justiça tange a avaliação dos fatores que estabelecem o sentimento de igualdade dentre os trabalhadores de uma organização. Destaca-se que, face a elevada carga diária de trabalho, o trabalhador está cada dia mais crítico no que tange aos critérios de distribuição de recompensas e dos procedimentos adotados pelas instituições, fato que influencia a qualidade do ambiente organizacional (Santos, 2010). Deste modo, a temática da justiça organizacional tem obtido importância no campo acadêmico e permanece face a crise na área da saúde e econômica.

Por sua vez, os estudos sugerem que a justiça organizacional atua como antecessor sobre inúmeros comportamentos e, em destaque, os comportamentos de cidadania organizacional (Zaitouni, 2016). Ou seja, precedem um conjunto de comportamentos que realçam e sustentam o sistema cooperativo da organização, mas, no entanto, não estão registrados no sistema formal ou vinculado a qualquer processo de recompensas da instituição (Organ, 2018).

Ainda não existe uma gama de pesquisas que abordem o poder mediador do comprometimento organizacional. No estudo realizado por Ünal (2013), a base afetiva do comprometimento foi conceituada como construto mediador dos comportamentos de cidadania organizacionais (CCO). Especificamente, o papel mediador do CO ainda não foi examinado em pesquisas empíricas relacionando com os comportamentos de cidadania organizacional (Alzayed, Jauhar & Mohaidin, 2017). Baseado nesta lacuna definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais as relações entre a percepção de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional entre trabalhadores do polo industrial de Camaçari-BA, tendo o comprometimento organizacional como variável mediadora?*

Partindo da definição de que o comprometimento consiste num vínculo psicológico singular que reflete na dedicação e responsabilidade sobre um objetivo específico da organização (Klein et al. (2012), optou-se por utilizar nesta pesquisa a perspectiva unidimensional do comprometimento. Destaca-se que o conceito unidimensional proposto por Klein et al. (2012) é reconhecido como compreensão atual do construto e, tendo em vista que

no cenário brasileiro ainda não foi estudada a relação entre este vínculo e os demais construtos elucidados, a presente pesquisa traz essa contribuição para o campo de estudo.

Deste modo, esta pesquisa tem o objetivo de analisar a influência da percepção de justiça organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional, tendo como variável mediadora o comprometimento organizacional, dentre os trabalhadores do Polo Industrial de Camaçari - BA.

Justifica-se a escolha no setor industrial pautado na premissa de que a jornada diária de um trabalhador deste setor requer a dedicação de 50 a 60 horas por semana, correspondendo a mais do que a metade do seu dia. O comprometimento torna-se, então, um construto primordial no entendimento da relação destes trabalhadores com o trabalho. Nesse contexto, a escolha por estudar a esfera industrial fundamenta-se na necessidade de adquirir mais conhecimento sobre a manifestação do comprometimento no referido setor, além dos seus efeitos que auxiliam o crescimento de grandes organizações como as indústrias, que são intimamente vinculadas a uma rotina rígida e competitiva entre os trabalhadores.

Ainda sobre a escolha do setor, destaca-se que, tipicamente, as amostras utilizadas na maioria dos estudos estão concentradas na esfera pública e abrangem indivíduos pós-graduados, com cargos de alta hierarquia e possuindo uma experiência de trabalho entre seis meses e dois anos (Kiewitz, Restubog, Zagenczyk & Hochwarter, 2009). Como diferencial, o presente estudo realizou o levantamento de uma amostra que inclui diferentes níveis hierárquicos do setor industrial, abarcando trabalhadores relacionados com a produção, operários, analistas, engenheiros e cargos gerenciais. Projeta-se, dessa forma, que o modelo analisado neste estudo e as suas relações de causalidade sirvam de base para futuras pesquisas que abarquem os constructos mencionados.

Na próxima seção, o artigo apresenta um olhar nos constructos analisados – comprometimento, percepção de justiça e comportamentos de cidadania organizacional. Na seção seguinte são apresentados os percursos metodológicos utilizados para o alcance do objetivo da pesquisa. Na sequência, os resultados são apresentados e discutidos. E, para finalizar, as conclusões são apresentadas.

2. Comprometimento Organizacional, Percepção de Justiça Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os estudos de comprometimento organizacional contemplam uma vasta e multidisciplinar história e se desdobra em uma variedade de perspectivas, como econômica, comportamental e psicológica (Klein & Park, 2016). Embora seja possível rastrear suas raízes em períodos anteriores, o interesse pelo comprometimento organizacional iniciou-se entre os anos de 1960 e 1970 e permanece até os tempos atuais (Meyer, 2016), já que as organizações necessitam ser formadas por trabalhadores psicologicamente vinculados ao seu trabalho tanto agora, como no futuro (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

Por tal motivo, o comprometimento organizacional torna-se um construto que possui uma constante atualização conceitual e seu conceito unidimensional (Klein & Park, 2016) foi proposto por Klein et al. (2012). Os referidos autores redefiniram o comprometimento baseado em três conceitos primários: (1) Conceitualizaram o comprometimento como um tipo único de vínculo ou ligação psicológica que destaca o construto, (2) Realizando-o de uma maneira aplicável para todas as metas que envolvam o comprometimento; e (3) Desenhando o construto de maneira estrita, diferenciando-se do conceito tridimensional do comprometimento.

No centro do debate sobre o comprometimento organizacional encontram-se estudos sobre a inter-relação entre o construto e diversos construtos, buscando identificar os seus

fundamentos e consequências. O interesse foi instigado, inicialmente, pela retenção dos trabalhadores na organização, mas ao longo do tempo surgiram questões sobre as suas implicações no desempenho e nos comportamentos organizacionais (Meyer & Allen, 1997).

No que se refere às consequências do comprometimento organizacional, destaca-se que não foi encontrado um consenso sobre a sua relação com os comportamentos de cidadania. Nota-se que alguns estudos exploram o comprometimento, em sua forma tridimensional, como forte preditor do comportamento de cidadania organizacional (Wagner & Rush, 2000; Paulin, Ferguson & Bergeron, 2006). No entanto, outras pesquisas consideram que a relação entre os dois construtos é nula (Alotaibi, 2001; Hakim, Nimran, Haerani e Alam, 2014). Por esta razão, propõe-se investigar na presente pesquisa a relação entre o comprometimento organizacional e as bases do comportamento de cidadania organizacional.

Devido a relevância das consequências dos comportamentos de cidadania dentro da organização, a procura dos seus preditores vêm direcionando as pesquisas nos últimos anos (Martins, 2015). Em um estudo com trabalhadores que sobreviveram a uma diminuição do quadro de trabalhadores das suas empresas nos Estados Unidos, Lavelle et al. (2009) concluíram que o comprometimento organizacional possui uma relação positiva e moderada ($r = 0.45$, $p < 0.01$) com o CCO, delineando o primeiro como preditor do segundo construto.

Além de ser um possível preditor dos comportamentos de cidadania organizacional, o comprometimento é mencionado como mediador em diversas relações que determinam os comportamentos de cidadania (Farzaneh, Farashah & Kazemi, 2014). Existem, na literatura, estudos que procuraram analisar a dimensão afetiva como mediadora na relação entre a percepção de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Guh, Lin, Fan e Yang (2013) exploraram a relação dos construtos citados ao realizar uma pesquisa com professores universitários em uma cidade asiática. Os resultados indicaram uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional e indicaram o efeito mediador do comprometimento na relação entre a percepção de justiça e os comportamentos de cidadania.

Em outro estudo, envolvendo os três construtos, realizado por Sjahrudin, Armanu, Sudiro e Normijati (2013) sugere que a justiça organizacional tem um efeito insignificante ao ser diretamente ligada aos CCOs. No entanto, quando mediada pelo comprometimento organizacional, a justiça influencia significativamente os CCOs ($\beta = 0.349$). Lavelle et al. (2009) encontraram mediação completa do comprometimento afetivo quando relacionado com a percepção de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania. Os resultados sugeriram que o efeito da justiça organizacional procedimental acerca dos comportamentos de cidadania era significativamente menor quando mediado pelo comprometimento afetivo ($z = 2.82$, $p < 0.01$).

De acordo com Alzayed et al. (2017), as relações existentes entre as três dimensões podem ser logicamente fundamentadas pela teoria da troca social. Segundo os referidos autores, a percepção de justiça tende a aumentar o comprometimento organizacional afetivo ao desencadear a obrigação emocional de ampliar os comportamentos de cidadania e, por conseguinte, contribuir com a organização para atingir seus objetivos e metas organizacionais. Por conseguinte, a literatura sugere que a justiça organizacional influencia positivamente o comprometimento organizacional (Bobocel & Mu, 2016; Rupp, Shao, Jones & Liao, 2014; Cropanzano & Molina, 2015; Organ, 2018).

A primeira hipótese deste estudo baseia-se no pressuposto de que ao possuir um alto nível de percepção de justiça na organização, o trabalhador tende a elevar o nível de comprometimento perante a organização e, por conseguinte, apresenta níveis mais altos de comportamentos de cidadania organizacional.

Hipótese 1: O comprometimento organizacional medeia a relação entre a percepção de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

3. Percepção de Justiça Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Devido à importância do construto comportamentos de cidadania organizacional e com o intuito de entender os seus antecedentes, estudos foram realizados e existe um particular consenso de que o conceito da percepção de justiça organizacional atua como peça importante na determinação dos comportamentos de cidadania organizacional (Messer & White, 2006; Martins, 2015; Bohle & Alonso, 2017).

De acordo com Tziner e Sharoni (2014), os estudos apontam constantemente uma associação positiva entre as percepções de justiça e os comportamentos de cidadania organizacional, manifestando indicadores mais altos dos CCO entre os trabalhadores que sentem que a organização e os seus líderes os tratam de forma justa. Ou seja, caso o indivíduo conote uma percepção positiva sobre a organização, ele irá “(...) contribuir para a eficácia organizacional de maneira que ultrapasse as atividades prescritas nos cargos” (Rego, 2002, p.51). Isso significa que os objetivos organizacionais podem ser influenciados por ações executadas pelos trabalhadores que não são diretamente relacionadas com as suas principais funções, mas importantes, pois modelam os contextos organizacional, social e psicológico, que servem como catalizador crítico para o processo de tarefa (Rego, 2002).

Faz-se importante constatar que a relação inversa também é encontrada. Caso um indivíduo sinta percepção de injustiça, terá, provavelmente, um nível menor de satisfação e um descontentamento em cascata pelo trabalhador, que irá se traduzir em atitudes de trabalho não desejáveis. Assim, de certo modo, pode-se dizer que os comportamentos de cidadania organizacional e a justiça organizacional ascendem juntos (Cropanzano, Rupp, Thornton & Shao, 2018).

Em linha com tal constatação, diferentes resultados das pesquisas empíricas demonstram que certas dimensões da percepção de justiça organizacional prenunciam melhor os comportamentos de cidadania organizacional do que outras. Entre as três diferentes dimensões da percepção de justiça organizacional, a interacional foi a primeira pesquisada como preditora dos comportamentos de cidadania. Em 1991, Moorman constatou que a justiça interacional obteve o melhor resultado como antecedente dos comportamentos de cidadania e representa a única dimensão da justiça que se relaciona significativamente com o referido construto. Segundo tal autor, os colaboradores que acreditaram que foram tratados com justiça pelos seus supervisores, mostraram-se como os mais propensos a exibir comportamentos de cidadania. Os resultados são consistentes com a posterior meta-análise de Colquitt et al. (2013) que constataram que a percepção de justiça tem um efeito positivo no CCO, em ordem decrescente, iniciando-se pela justiça informacional ($r= 0.30$), justiça procedimental ($r= 0.23$) e por fim, a justiça distributiva ($r= 0.17$).

Em contrapartida, outros estudos empíricos apontaram que a justiça procedimental é a dimensão chave que influencia os comportamentos de cidadania organizacional. Organ e Moorman (1993) defenderam que, por conta das crenças acerca da justiça, a dimensão procedimental possui uma relação direta e desenvolve um maior nível de comportamentos de cidadania, quando comparado às outras dimensões. Anos depois, os estudos de Cropanzano, Preha e Chen (2002) também confirmaram este pressuposto.

Acrescentando um terceiro ponto de vista, outros estudos indicam que a percepção de justiça distributiva é a dimensão que mais determina a influência da justiça nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional (Ince & Gul, 2011) e, por conseguinte, a provocarem um impacto positivo na organização (Haque & Aslam, 2011). Ao realizar uma

pesquisa no Irã, Yaghoubi, Afshar e Javadi (2012) apontaram a justiça distributiva como a dimensão que obteve o maior nível de correlação com os CCOs.

A respeito das contribuições de outros estudos nacionais e internacionais, considerou-se pertinente apresentar um panorama dos estudos que utilizaram os comportamentos de cidadania organizacional e a percepção de justiça como objeto de pesquisa. Foi realizado um levantamento dos artigos publicados entre os anos de 2008 e 2018, utilizando as seguintes palavras chave: ‘Comportamentos de cidadania organizacional e percepção de justiça organizacional’ e ‘Organizational citizenship behavior and Organizational Perceived Justice’. Os bancos de busca utilizados para a pesquisa foram: a) Cordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES); b) Scientific periodicals eletronic library (SPELL), e c) Publish or Perish. O Quadro 1 disponibiliza uma amostragem dos estudos.

Quadro 1 – Pesquisas nacionais e do exterior sobre percepção de justiça e cidadania organizacional

Autor/Ano	Principal resultado
Bohle e Alonso (2017)	Ao realizar a pesquisa com uma amostra de trabalhadores de indústrias no Chile, concluíram que a percepção de justiça procedimental medeia a relação entre insegurança no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.
Demirkiran, Taskaya e Dinc (2016)	Encontram que apenas as dimensões de justiça processual e justiça interacional possuem impacto significativo no comportamento de cidadania organizacional.
Nandan e Azim (2015)	Existe relação positiva entre as três dimensões de justiça (distributiva, procedimental e interacional) em relação aos CCO.
Costa e Andrade (2015)	Através de um estudo bibliométrico, o CCO foi associado, principalmente, aos temas justiça organizacional e liderança entre 2002 e 2012 nos artigos internacionais.
Carter et al. (2014)	Efeito mediador da justiça interacional entre a liderança transformacional e os CCO na relação entre supervisor - subordinado.
Garg, Rastogi e Kataria (2013)	Existe relação significativa entre percepções de justiça e desempenho da cidadania organizacional. Além disso, a justiça é um preditor significativo dos comportamentos de cidadania no local de trabalho.
Al-Hyasat, Shra'ah e Rumman (2013)	Os resultados empíricos revelaram que houve um impacto estatístico significativo da justiça organizacional (equidade de distribuições, equidade dos procedimentos e equidade das transações) sobre a cidadania organizacional.
Rego e Cunha (2010)	Os trabalhadores são mais sensíveis às dimensões interacionais da justiça do que as processuais e distributivas. A interpessoal é mais preditiva de algumas dimensões do CCO do que a informacional.
Karriker e Williams (2009)	A dimensão interacional da justiça está positivamente relacionada aos comportamentos de cidadania organizacional, assim como a distributiva e a processual de forma indireta.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Conforme apresentado nesta seção, as demais hipóteses desta pesquisa investigam os efeitos diretos entre as dimensões da percepção de justiça e as dimensões dos comportamentos de cidadania, sem o efeito mediador entre as variáveis:

Hipótese 2(a-c): Existe relação positiva entre a Percepção de Justiça Distributiva e as Sugestões Criativas (a), Divulgação da imagem organizacional (b) e Cooperação com os colegas (c).

Hipótese 3(a-c): Existe relação positiva entre a Percepção de Justiça Procedimental e as Sugestões Criativas (a), Divulgação da imagem organizacional (b) e Cooperação com os colegas (c).

Hipótese 4(a-c): Existe relação positiva entre a Percepção de Justiça Procedimental e as Sugestões Criativas (a), Divulgação da imagem organizacional (b) e Cooperação com os colegas (c).

Hipótese 5: Existe relação positiva entre a Percepção de Justiça Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

4. Procedimentos Metodológicos

Para o alcance do objetivo, a presente pesquisa foi delineada para coletar dados a partir de um questionário estruturado composto por três escalas previamente utilizadas e validadas no âmbito nacional, além de perguntas referentes aos dados pessoais e ocupacionais dos participantes. Os instrumentos utilizados nesta pesquisa foram:

a) Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) ($\alpha=0,88$), de Mendonça et al. (2003). O instrumento possui o formato *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente da afirmativa) a 5 (concordo totalmente com a afirmativa), e composto por 20 itens divididos em três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional.

b) Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) (Bastos et al., 2014), o instrumento é composto por 14 itens com formato tipo *Likert* de cinco pontos, sendo possível a escolha da variação 1 (nunca faço) até 5 (sempre faço), que representam indicadores das três dimensões traçadas: sugestões criativas ($\alpha=0,90$), divulgação da imagem organizacional ($\alpha=0,90$) e cooperação com os colegas ($\alpha=0,77$).

c) Escala KUT de Klein, Cooper, Molloy e Swanson (2014) ($\alpha=0,86 - 0,98$), validada no âmbito brasileiro por Rodrigues, Klein e Bastos (2017). Trata-se de uma escala com formato tipo *Likert* de cinco pontos indicando diferentes graus de concordância, com quatro itens.

O estudo contou com a participação de 620 trabalhadores do Estado da Bahia que exercem as suas atividades nas instituições que compõem o Polo Industrial de Camaçari. Dentre esses, 80,6% trabalham diretamente nas empresas associadas ao Polo e 19,4% são contratados de empresas terceiras.

Destaca-se que o cálculo mínimo da amostra foi determinado de acordo com o recomendado por Hair, Gabriel e Patel (2014) em que se deve obter o mínimo considerável de 5 a 10 vezes mais observações do que o número de variáveis para que a técnica *CB-SEM* torne-se significativa. Baseado neste preceito e no conhecimento de que o questionário foi composto por 38 itens extraídos das escalas apresentadas, esperou-se o mínimo de 250 a 500 questionários respondidos. Desta forma, a amostra utilizada neste estudo, composta por 620 observações, supera os requisitos necessários.

O acesso aos trabalhadores ocorreu de forma presencial e *on line*. Para os trabalhadores que possuíam fácil acesso ao computador ou celular, foi disponibilizado um *link* para acesso ao questionário elaborado na ferramenta *on-line Survey Monkey*. E, para os trabalhadores que não dispunham de fácil acesso ao computador e/ou *internet* ou que preferiam responder o questionário a punho, foram aplicados questionários de forma impressa e que posteriormente foram tabulados. Apenas foram tabulados aqueles que possuíam todos os itens respondidos, já que o sistema de coleta de dados utilizado não permitiu a ocorrência de casos omissos ou *missing values*.

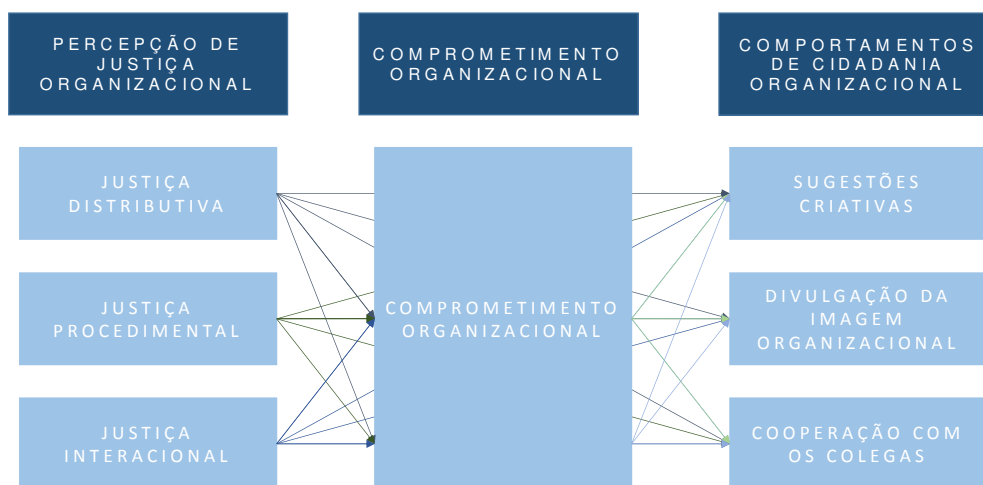
Após o período de coleta, as respostas foram extraídas do *Survey Monkey* para um *software* estatístico de maneira a viabilizar as análises e estabelecer as relações entre os construtos estudados. Ao avaliar os dados levantados, realizou-se a análise fatorial exploratória e, para avaliar as relações entre os construtos foi efetuada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) baseada na covariância (CB-SEM) utilizando o pacote *lavaan* (Rosseel, 2012) do *software R* (versão 3.5.0). A *CB-SEM* envolve um processo de máxima verossimilhança, cujo objetivo é o de mitigar a diferença entre as matrizes de

covariância observadas e esperadas. Em linhas gerais, a modelagem de equações estruturais trata-se de uma técnica de análise quantitativa multivariada que tem a função de testar a admissibilidade de um modelo construído com base em uma teoria sobre o fenômeno estudado. Como os dados e variáveis da pesquisa são relacionados a uma escala discreta e finita, eles não apresentam distribuição normal. Para solucionar esta questão, o método de máxima verossimilhança (*ML*) com erros padrões robustos e a correção Satorra e Bentler (1994) foram aplicados. Por seguinte, com intuito de verificar o efeito mediador do comprometimento organizacional, foi aplicada a metodologia proposta por Baron e Kenny (1986) utilizando a regressão múltipla.

Relativo à caracterização dos participantes, 382 (61,6%) dos trabalhadores eram do sexo masculino, 238 (38,4%) era feminino e a maioria era casada (59,7%). Média da idade 34 anos, sendo que participaram desta pesquisa trabalhadores de 18 a 69 anos de idade. Com relação à formação, 79,1% dos participantes da pesquisa possuíam formação superior, sendo que entre eles, 3,9% eram mestres ou doutores. Quanto à caracterização da função, 23,9% dos trabalhadores eram engenheiros, 23,7% possuíam cargos relacionados a produção ou operação, 22,9% trabalhavam como analistas, 12,3% eram técnicos e 17,2% ocupavam cargos de coordenação, supervisão, gerência ou diretoria.

A Figura 1 demonstra o desenho conceitual simplificado desta pesquisa, demonstrando a possível influência da percepção de justiça organizacional sobre o comportamento de cidadania organizacional, tendo como variável mediadora o comprometimento organizacional.

Figura 1 – Desenho conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras

5. Resultados e Discussão

De forma a analisar as hipóteses, inicialmente será analisado o modelo em que a percepção de justiça possui influência direta nos comportamentos de cidadania organizacionais (Modelo 1), sem a mediação do comprometimento organizacional. Avaliando os parâmetros de qualidade do ajuste, nota-se que os indicadores $\chi^2/G.L.$, RMSEA, TLI e CFI foram satisfatórios, indicando um ajuste razoável. Os índices gerais foram maiores ou próximos a 0,9 (TLI, CI e GFI), RMSEA < 0,08 e $\chi^2/G.L.$ < 3, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Parâmetros de qualidade do Modelo 1

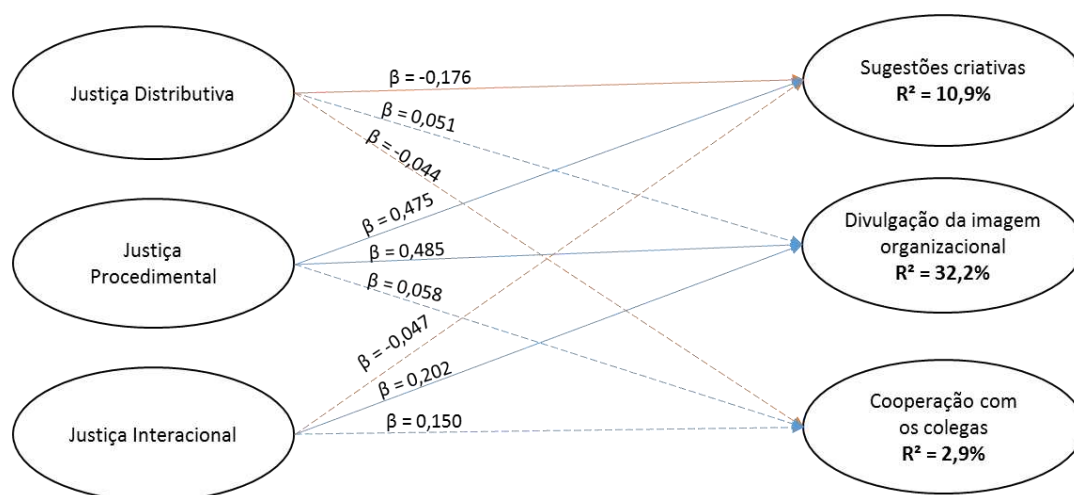
Medidas de qualidade do ajuste	Estatística de teste	Parâmetros
$\chi^2/G.L$	2,92	<3,0*
TLI	0,94	> 0,9 **
CFI	0,94	> 0,9 **
GFI	0,87	> 0,9 **
RMSEA	0,05	<0,8**
I.C. - 95% (RMSEA)	[0,04;0,06]	
Valor-p (RMSEA \leq 0,05)	0,000	

Nota: *Arbuckle (2008), ** Hair et al. (2009)

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da análise do modelo foram demonstrados em diagramas de caminhos para uma melhor visualização, representado pela Figura 2.

Figura 2 - Modelo 1 (estrutural)



Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: Relações: significantes — (positivas)/ — (negativas)
 Relações insignificantes - - - - (positivas)/ - - - - (negativas)

Conforme demonstra a Figura 2, duas dimensões da percepção de justiça organizacional, especificamente a procedimental e a interacional, apresentaram relação positiva e significativa com a dimensão da divulgação da imagem organizacional. Nessa perspectiva de análise, percebe-se que quanto mais os trabalhadores do Polo Industrial de Camaçari possuírem o sentimento de justiça sobre os procedimentos adotados (como por exemplo, como acontece o processo de avaliação de desempenho) e o modo pelo qual as pessoas são tratadas durante o processo de tomada de decisão, mais irão promover ações que irão divulgar as qualidades e benefícios da indústria a que pertencem, de forma a contribuir espontaneamente com o aumento da imagem positiva da organização frente à sociedade.

A justiça procedimental, por sua vez, também foi identificada por possuir influência direta e significativa sobre as sugestões criativas dos comportamentos de cidadania organizacional. Percebe-se que a percepção de justiça organizacional explica em 10,9% a variância total das sugestões criativas. Isto leva a crer que se os trabalhadores participantes desta pesquisa considerarem que os procedimentos utilizados para determinar as decisões e/ou distribuições de tarefas são justos, mais irão contribuir com sugestões inovadoras e soluções perante os líderes de

forma voluntária. Partindo deste entendimento, embora grande parte do ambiente de trabalho na esfera industrial seja caracterizado por uma cadeia produtiva rígida e constante, resultante de uma série de procedimentos precisos e padronizados, os trabalhadores estão dispostos a propor e desenvolver sugestões que possam aprimorar os processos internos quando sentirem que são tratados de forma justa.

A relação positiva da percepção de justiça procedimental sobre a cidadania organizacional apenas é parcialmente confirmada devido a sua relação não significativa perante a dimensão cooperação com os colegas. Essa relação parcial entre a percepção de justiça procedimental e os comportamentos de cidadania organizacional está de acordo com os resultados da pesquisa de Demirkiran, Taskaya & Dinc (2016) realizada com trabalhadores na Turquia que, ao realizar a técnica de regressão, observaram que apenas as dimensões de justiça procedimental ($R^2 = 0,203$, $p < 0,05$) e interpessoal ($R^2 = 0,271$, $p < 0,05$) possuem impacto significativo no comportamento de cidadania organizacional, corroborando com a relação parcial concluída nesta pesquisa.

Ainda sobre a cooperação entre os colegas, vale destacar que nenhuma das três dimensões de percepção de justiça organizacional apresentou relação estatisticamente significativa com esta dimensão dos comportamentos de cidadania organizacional. Diante deste resultado, compreende-se que as ações de ajuda manifestadas entre os colegas de trabalho (Bastos et al., 2014) não estão relacionadas com os sentimentos de justiça do trabalhador com a organização. Ou seja, os comportamentos voluntários dos trabalhadores das indústrias do Polo de Camaçari que estão vinculados ao suporte de um membro da equipe que está passando por algum problema associado ao trabalho e/ou vida pessoal, não são motivados pelo sentimento de justiça e equidade dos indivíduos sob o seu trabalho.

Ressalta-se o resultado peculiar entre percepção de justiça distributiva ao apresentar uma relação negativa sobre as sugestões criativas ($\beta = -0,176$) e não significativa sobre a divulgação da imagem organizacional (valor-p = 0,464) e cooperação com os colegas (valor-p = 0,069). Este dado demonstra que o sentimento de justiça distributiva, derivado da partição dos recursos ou recompensas pelo trabalho prestado, não possui relação direta e positiva sobre a manifestação dos comportamentos de cidadania organizacional entre os participantes desta pesquisa. Tal resultado corrobora com os achados de Yordan, Kose e Kose (2014) ao encontrar uma relação negativa entre os construtos ($r = -0,220$; valor-p < 0,01). Entretanto, os resultados da presente pesquisa contrapõem o estudo de Chan e Lai (2017) realizado com trabalhadores de grandes organizações chinesas que confirmaram a hipótese de que todas as dimensões da percepção de justiça organizacional possuem relação direta e significativa sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Vale ressaltar que a literatura não possui um consenso sobre esta relação e parte dos estudos são contrários ao achado desta pesquisa, como o estudo de Rauf (2014) que encontraram uma relação positiva e significativa entre a dimensão distributiva da justiça e os comportamentos extra-papéis. Segundo Cropanzano et al. (2018), mesmo que algumas pesquisas não tenham encontrado uma relação direta entre todas as dimensões da percepção de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, a maioria das investigações na área apresentam como resultado a confirmação parcial entre elas, conforme foi encontrado na presente pesquisa.

Resumidamente, por intermédio dos resultados apresentados na Figura 2, conclui-se que a percepção de justiça organizacional atua como preditora dos comportamentos de cidadania organizacional de duas formas: por meio da justiça procedimental, que prediz as dimensões sugestões criativas e divulgação da imagem organizacional dos comportamentos de cidadania e através da justiça interacional, que atua como preditora e mostrou-se significativamente relacionada com a dimensão divulgação da imagem organizacional. Este resultado demonstra a relevância de que os trabalhadores percebam a existência de justiça organizacional, que, por sua vez, impacta nos comportamentos de cidadania organizacional.

O segundo modelo investiga a relação anterior sendo totalmente mediada pelo comprometimento organizacional. Índices satisfatórios também foram encontrados para este modelo, conforme apresenta a Tabela 2.

Tabela 2 - Parâmetros de qualidade do Modelo 2

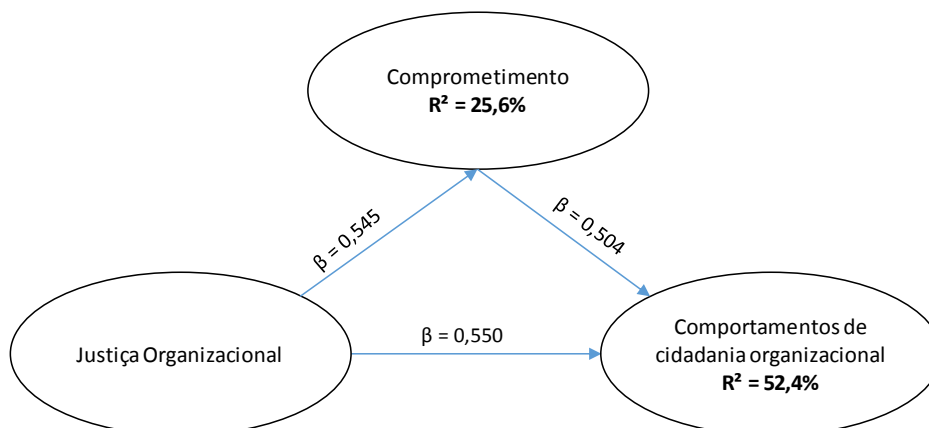
Medidas de qualidade do ajuste	Estatística de teste	Parâmetros
$\chi^2/G.L.$	2,68	< 3,0 *
TLI	0,91	> 0,9 **
CFI	0,92	> 0,9 **
GFI	0,83	> 0,9 **
RMSEA	0,05	< 0,08 **
I.C. - 95% (RMSEA)	[0,04; 0,05]	
Valor-p (RMSEA \leq 0,05)	0,000	

Nota: *Arbuckle (2008), ** Hair et al. (2009)

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados deste estudo corroboram o pressuposto do comprometimento organizacional como mediador da relação entre a justiça e comportamentos, como o de cidadania organizacional (Bobocel & Mu, 2016). Mais precisamente, os resultados sugerem que trabalhadores com alta percepção de justiça organizacional perante a organização a que pertencem irão possuir um nível maior de comprometimento organizacional, o que, por sua vez, leva ao aumento dos comportamentos de cidadania organizacional em níveis consideráveis ($R^2= 52,4\%$), conforme demonstra a Figura 3. Neste caso, a relação de troca social é estabelecida através do aumento do nível de percepção da justiça organizacional, que ocasiona um alto grau de comprometimento organizacional, e, por meio deste vínculo emocional estabelecido, aumentam-se os níveis de comportamentos de cidadania organizacional, que irá ajudar a organização a atingir os seus objetivos (Alzayed et al., 2017). Desta forma, o resultado da presente pesquisa evidencia e suporta a relevância da teoria da troca social e dos estudos anteriores apresentados sobre a mediação do comprometimento organizacional.

Figura 3 – Modelo 2 (estrutural)



Fonte: Dados da pesquisa

Neste momento, é válido ressaltar que os resultados da pesquisa apontam que os respondentes que cumprem papel de gestores, como coordenadores a diretores, e aqueles que se encaixam no nível hierárquico mediano (analistas e engenheiros), apresentaram resultados similares em relação ao nível de comprometimento. Isto é, 84% consideraram ser altamente comprometidos com a organização. O resultado apresenta uma pequena diminuição, mas não se apresenta dispare quando analisado o nível hierárquico baixo, pois cerca de 80% dos respondentes manifestaram-se ser altamente comprometidos com a organização empregadora.

Nota-se que a percepção de justiça registrou uma relação positiva e significativa sobre o comprometimento afetivo ($\beta = 0,545$, valor-p = 0,000), indicando que quanto mais elevado for o nível de percepção de justiça dos trabalhadores do polo industrial de Camaçari, maior será o comprometimento afetivo do trabalhador. Consistente com tal resultado, pesquisas recentes sobre a justiça ampliam a perspectiva positiva sobre o seu relacionamento com o comprometimento, destacando a complexidade e a interrelação entre os dois construtos (Cropanzano et al., 2018). Por exemplo, em um estudo realizado com professores de uma instituição brasileira, Jesus e Rowe (2015) concluíram que ao perceber positivamente a justiça organizacional, os docentes também aumentam o comprometimento perante a organização. O resultado ($R^2=25,6\%$) mostrou-se similar aos achados de Rego e Souto (2004), que encontraram o valor de 27% de explicação ao estudar as duas variáveis entre membros de organizações brasileiras e portuguesas. Com base nesses resultados, reafirma-se a necessidade da realização de ações que elevem o nível da justiça nas organizações, pois esta variável manifestou-se capaz de impactar positivamente na magnitude do comprometimento.

6. Considerações finais

O presente artigo tem como diferencial o estudo num polo industrial, que buscou abranger trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos e em diversos cargos, dos construtos percepção de justiça organizacional, comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Adicionalmente, contribui ao testar a relação mediadora do vínculo comprometimento organizacional.

Os resultados deste estudo mostram uma relação positiva entre a percepção de justiça, comprometimento e comportamentos de cidadania. Isto indica que o gestor pode esperar que o trabalhador seja mais comprometido e demonstre ações que irão auxiliar o desempenho

organizacional, a depender do nível em que o trabalhador se sente justificado perante a organização. Este achado destaca a importância do gerenciamento das ações que podem impactar no sentimento e expectativas relacionadas à justiça. Isto inclui o processo de seleção do trabalhador, permeia pela decisão da promoção ou demissão de um trabalhador ou do modo de comunicação da adesão ou permanência do regime *home-office*, por exemplo. Desta forma, a organização deve identificar quais ações impactam diretamente no senso de justiça dos seus trabalhadores para obterem melhores comportamentos que não são previstos em contrato, mas que promovem o aumento do sucesso da organização, como divulgação da imagem da organização perante terceiros ou sugestões inovadoras de novos processos de trabalho.

Neste sentido, a presente pesquisa aprofunda o conhecimento dos mecanismos mediadores que transpõem a relação entre o comprometimento e os demais construtos estudados, além de promover o avanço teórico ao confirmar a adaptação do modelo sugerido por Alzayed et al. (2017), em que o comprometimento possui papel mediador na relação entre a percepção de justiça e os comportamentos de cidadania organizacional, através de ferramentas estatísticas multivariadas. Adicionalmente, este estudo expande os resultados previamente encontrados sobre a relação positiva estabelecida entre a percepção de justiça e o comprometimento organizacional, reforçando os achados de Bobocel e Mu (2016).

Para estudos futuros, recomenda-se pesquisas em complexos industriais de outros estados e em organizações que contenham diferentes culturas organizacionais, como instituições públicas e *startups*. Sugere-se também a realização de pesquisas entre trabalhadores em *home office*, abrangendo os construtos comprometimento e percepção de justiça organizacional.

Referências

- AL-Hyasat, K., Shra'ah, A., & Rumman, M. (2013). The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organizations. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 213-222.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public personnel management*, 30(3), 363-376.
- Alzayed, M., Jauhar, J., & Mohaidin, Z. (2017). The mediating effect of affective organizational commitment in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *Asian Social Science*, 13(5), 165-175.
- Arbuckle, J. (2008). *Amos 17.0 user's guide*. SPSS Inc., ISBN 1568274025, 9781568274027.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (20), 4-28.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania Organizacional. In Siqueira, M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 79-103). Porto Alegre: Artmed.
- Becker, T. E., Ullrich, J., & Van Dick, R. (2013). Within-person variation in affective commitment to teams: Where it comes from and why it matters. *Human Resource Management Review*, 23(2), 131-147.
- Bobocel, D. R., & Mu, F. (2016). Organizational justice and employee commitment: a review of contemporary research. In J. P. Meyer (Ed.). *Handbook of employee commitment*.

- Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Bohle, S., & Alonso, A. (2017). The effect of procedural fairness and supervisor support in the relationship between job insecurity and organizational citizenship behavior. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 19 (65), 337-357.
- Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2014). Transformational Leadership, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Racial and Gender Dissimilarity between Supervisors and Subordinates. *Group & Organization Management*, 39(6), 691-719.
- Chan, S. H. J. H., & Lai, Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*. 70, 214-223, ISSN 0148-2963. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- Costa, V. F., & Andrade, T. de. (2015). Comportamento de Cidadania Organizacional: Caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16 (2), 45-71. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/167869712015/administracao.v16n2p45-71>.
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational Justice. In J. D. Wright (Editor-in-chief) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2 ed., Vol 17, pp. 379-384). Oxford: Elsevier.
- Cropanzano, R. Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27, 324-351. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/105960110202700300>.
- Cropanzano, R., Rupp, E. D., Thornton, M. A. & Shao, R. (2018). Organizational Justice and Organizational Citizenship. In P. M., Podsakoff, S. B. Mackenzie & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 255-285). New York: Oxford University Press.
- Demirkiran, M., Taskaya, S., & Dinc, M. (2016). A Study on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Hospitals. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 7 (2).
- Farzaneh, J., Farashah, A. D., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person organization fit on OCB: The mediating role and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691.
- Garg, P., Rastogi, R., & Kataria, A. (2013). The influence of organizational justice on organizational citizenship behavior. *International Journal of business insights and transformation*, 6 (2), 84-127.
- Guh, W., Lin, S., Fan, C., & Yang, C. (2013). Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Effects of Institutional Trust and Affective Commitment, *Psychological Reports: Human Resources and Marketing*, 112(3), 818-834. doi: 10.2466/01.21.PR0.112.3.818-834.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair, J. F., Gabriel, M. L. D. S., & Patel, V. (2014). Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 44-55. doi: 10.5585/remark.v13i2.2718.

- Hakim, W., Nimran, U., Haerani, S., & Alam, S. (2014). The antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) and their effect on performance: Study on public University in Makassar, South Sulawesi, *Indonesia. Journal of Business and Management*, 16(2), 5-13.
- Haque, A. , & Aslam, M. S. (2011). The influence of distributive justice on organizational citizenship behaviors: Mediating role of emotional exhaustion and organizational attachment. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (15), 155-165.
- Ince, M., & Gül, H. (2011). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behaviors: An application in Turkish public institutions. *International Journal of Business and Management*, 6 (6), 134-149.
- Jesus, R. G. de, & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.18089/tms.2015.11226>.
- Karriker, J., & Williams, M. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35, (1), 112-135.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., & Hochwarter, W. (2009). The interactive effects of psychological contract breach and organizational politics on perceived organizational support: Evidence from two longitudinal studies. *Journal of Management Studies*, 46(5), 806-834.
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In J. P., Meyer (Ed.). *Handbook of employee commitment*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited. 15-27.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99, 222-238.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337–357.
- Martins, M. (2015). *O efeito de mediação dos comportamentos de cidadania organizacional na relação entre a justiça organizacional e o work engagement*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto Universitário Ciências Psicológicas, sociais e da vida.
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos, Vida e Saúde*, 30, 111-130.
- Messer, B., & White, F. (2006). Employees' mood, perceptions of fairness, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21 (1), 65-82.
- Meyer, J. P. (2016). Employee commitment: an introduction and roadmap. In J. P., Meyer (Ed.). *Handbook of employee commitment*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited. 3- 12.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Nandan, T., & Azim, A. (2015). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Capital. *American International Journal of Social Science*, 4(6), 148-156.
- Organ, D. W. (2018). The roots of organizational Citizenship Behavior. In P. M., Podsakoff, S.

- B. Mackenzie & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 7-18). New York: Oxford University Press.
- Organ, D., & Moorman, R. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6, 5-18.
- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service Climate and Organizational Commitment; The Importance of Customer Linkages. *Journal of Business Research*, 59, 906-915. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.03.004.
- Rauf, F. H. A. (2014). *Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka*. *European Journal of Business and Management*, 6, 124-130.
- Rego, A. (2002). Climas de justiça nas organizações – sua relação com os comportamentos de cidadania. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 9(1).
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2010), Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology*, 59, 404-430. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Rodrigues, A. C. A., Klein, H. J., & Bastos, A. V. B. (2017). Concept delimitation in the Brazilian context: Additional evidence for the unidimensional approach. In *Conference on Commitment, Columbus*. Proceedings of the IV Conference on Commitment.
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling and more. Version 0.5–12 (BETA). *Journal of statistical software*, 48, (2), 1-36.
- Rowe, D. E. O. (2008). *Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas*. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós – Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159-185. doi: 10.1016/j.obhdp.2013.10.011.
- Santos, V. dos. (2010). *Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Satorra, A. & Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. In A. Von Eye & C. C. Clogg (Eds), *Latent variables analysis: Applications for developmental research* (pp. 339-419). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sjahruddin, H., Armanu, Sudiro, A. & Normijati. (2013). Personality Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Trust in Manager and Organizational Commitment Mediator of Organizational Justice in Makassar City Hospitals (Indonesia). *European Journal of Business and Management*, 5(9), 95-104.
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 35-42. doi: 10.5093/tr2014a51576-5962.

- Ünal, A. P. (2013). Relationship between the facets of job satisfaction and the dimensions of organizational citizenship behavior: Mediating role of organizational commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18(1), 243- 269.
- Van Rossenberg, Y. G. T., Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A. & Yalabik, Z. Y. (2018). The future of workplace commitment: key questions and directions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 153-167. doi: 10.1080/1359432X.2018.1443914.
- Wagner, S. L. & Rush, M. C. (2000, jun). *Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age* *The Journal of Social Psychology*; 140, 3; Proquest Medical Library, p. 379.
- Yaghoubi, M., Afshar, M. & Javadi, M. A. (2012). Study of relationship between the organizational justice and organizational citizenship behavior among nurses in selected hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery research*, 17(6), 456-460.
- Yardan, Elif, Köse, D., & Köse, T. (2014). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Hospital. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*.
- Zaitouni, M. (2016). Creating positive outcomes through perceived investment in employee development: Evidence from Kuwait. *International Journal of Business and Social Research*, 6(1), 10-21.