

ARTIGOS

Submetido 10.10.2016. Aprovado 12.09.2017

Avaliado pelo sistema *double-blind review*. Editor Científico: Carlos Jesús Fernández Rodríguez

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180404>

PAPEL MEDIADOR DA VIRTUOSIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E RESULTADOS DO TRABALHO

The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes

El rol mediador de la virtuosidad en la gestión de recursos humanos y los resultados del trabajo

RESUMO

Nesta pesquisa, exploramos o papel da virtuosidade organizacional (VO) como um mecanismo por meio do qual as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) influenciam os resultados no nível dos colaboradores. Propomos que as PGRH conduzem a níveis mais elevados de comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo, estimulando a VO. Numa amostra de 525 colaboradores, de 22 lojas de uma empresa de retalho, encontramos evidência de que as PGRH predizem a VO e que esta prediz os comportamentos de cidadania e o comprometimento afetivo dos membros da organização. Ao propor esse novo mediador, este estudo contribui para uma melhor compreensão da cadeia causal que liga as PGRH e o desempenho.

PALAVRAS-CHAVE | Gestão de recursos humanos, virtuosidade organizacional, comportamento de cidadania organizacional, comprometimento afetivo, mediação.

ABSTRACT

In this study, we explore the role of organizational virtuousness (OV) as a mechanism through which human resource management practices (HRMPs) affect employee outcomes. We propose that HRMPs lead to higher levels of organizational citizenship behaviors and affective commitment by stimulating OV. Using a sample of 525 workers, from 22 stores of a retailing company, we found evidence that HRMPs predict OV, thereby predicting members' citizenship behaviors and affective commitment. By suggesting this new mediator, this study contributes to a better understanding of the causal chain linking HRMPs and performance.

KEYWORDS | Human resource management, organizational virtuousness, organizational citizenship behavior, affective commitment, mediation.

RESUMEN

En esta investigación exploramos la función que tiene la virtuosidad organizacional como un mecanismo a través del cual las prácticas de gestión de recursos humanos (PGRH) influyen los resultados del trabajo. Así, nuestro objetivo es plantear que las PGRH aumentan el nivel de comportamientos de ciudadanía y de compromiso afectivo cuando se incentiva la virtuosidad organizacional. En una muestra de 525 trabajadores pertenecientes a 22 tiendas de una empresa minorista encontramos pruebas de que las PGRH predicen la virtuosidad organizacional y esta, a su vez, predice los comportamientos de ciudadanía y el compromiso afectivo de los miembros de la organización. Al proponer este nuevo mediador, este estudio contribuye a una mejor comprensión de la cadena causal que conecta las PGRH y el desempeño

PALABRAS CLAVE | Gestión de recursos humanos, virtuosidad organizacional, comportamientos de ciudadanía, compromiso afectivo, mediación.

MARIA LEONOR PIRES¹

leonor.pires@estsetubal.ips.pt

ORCID: 0000-0003-4314-5755

FRANCISCO NUNES²

francisco.nunes@iscte.pt

ORCID: 0000-0001-5848-6451

¹Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Setúbal, Estefanilha, Setúbal, Portugal

²Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Business Research Unit, Lisboa, Portugal

INTRODUÇÃO

O estudo da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRHs) e desempenho vem recebendo atenção considerável, e as pesquisas empíricas têm levado a muitas evidências confirmatórias (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012). Essa relação é normalmente vista como uma cadeia, iniciando com as PGRHs e terminando nos resultados organizacionais, operacionais e financeiros (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997; Dyer & Reeves, 1995). Em seu centro, essa cadeia causal engloba atitudes e comportamentos dos funcionários (Kehoe & Wright, 2013) como satisfação e comprometimento com seu trabalho (Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009) ou comportamentos de cidadania orientada a serviços e rotatividade (Sun, Aryee, & Law, 2007). As PGRHs afetam esses resultados, levando a um melhor desempenho organizacional. Entretanto, estudos sobre os mecanismos relacionando as PGRHs ao desempenho organizacional, como os resultados proximais dos funcionários mencionados anteriormente, são incipientes, exigindo mais atenção para uma melhor compreensão dessa relação (Kehoe & Wright, 2013; Takeuchi et al., 2009).

As explicações atuais da relação entre as PGRHs e os resultados proximais atitudinais e comportamentais são basicamente baseadas na teoria da troca social, independentemente de essas explicações serem explícitas (Gong, Law, Chang, & Xin, 2009; Sun et al., 2007; Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007) ou implícitas em variáveis intervenientes como justiça (Heffernan & Dudon, 2012) ou apoio organizacional (Kuvaas, 2008). Dentro dessa perspectiva, as PGRHs são parte de uma relação de troca que as organizações estabelecem com seus empregados. Se a percepção dos empregados sobre sua organização ou seu emprego for positiva, eles retribuirão com maior comprometimento, satisfação, lealdade e produtividade. Entretanto, as pesquisas empíricas mostram uma relação inconsistente entre as PGRHs e as atitudes e comportamento dos empregados. Por exemplo, enquanto Ahmad e Schroeder (2003) encontraram uma relação positiva entre as PGRHs e o comprometimento com a organização, Bal, Kooij e Jong (2013) reportaram relações muito menos intensas ou até mesmo insignificantes entre diferentes PGRHs e comprometimento afetivo. Em nossa visão, uma variável interventiva deve explicar essa inconsistência. Ao estudar a relação entre as PGRHs e o comprometimento afetivo no nível do indivíduo, dentro de um contexto de troca social, Meyer e Smith (2000) descobriram que o apoio organizacional percebido e a justiça processual mediam essas relações, levando os autores a concluir que as PGRHs podem ser de grande valor para estabelecer e manter o

comprometimento dos funcionários. Entretanto, esse efeito não é direto ou incondicional. Nós concordamos com Meyer e Smith (2000) no que diz respeito à existência de uma variável intervindo na relação entre as PGRHs e as atitudes e comportamentos dos empregados. Porém, em vez de nos basearmos na teoria da troca social como explicação, sugerimos que a virtuosidade organizacional (VO) oferece uma explicação alternativa viável.

A VO é um atributo de nível organizacional e se refere às “ações, atividades coletivas, atributos ou processos culturais ‘individuais’ que possibilitam a disseminação e perpetuação da virtuosidade em uma organização” (Cameron, Bright, & Caza, 2004, p. 768). A virtuosidade é associada aos bens aristotélicos de primeira intenção, significando que “o que é bom por si próprio e deve ser escolhido por si só” em oposição aos bens de segunda intenção, que são “bons com a intenção de obter algo a mais” (Cameron et al., 2004, p. 769). Como parte de um subsídio positivo, a VO baseia-se em um conjunto de premissas sobre a natureza humana e organizacional, abrangendo honestidade, compaixão, lealdade, respeito e perdão, um fenômeno estudado por meio de teorias sobre desempenho extraordinário, desvio positivo e a espiral positiva de prosperidade. Essa perspectiva contrasta com visões mais aceitas das relações sociais baseadas em conflitos, retribuição e quebras de contrato, estudadas a partir de teorias de reciprocidade e justiça, superando a resistência ou a competição (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003).

Em geral, a virtuosidade implica um impacto positivo sobre os seres humanos, valores morais e prevalência dos benefícios sociais sobre os interesses individuais (Bright, Cameron, & Caza, 2006). Em vez de reciprocidade como principal motivador para as atitudes e comportamentos pró-organizacionais dos funcionários, a VO enfatiza a influência motivacional em fazer a coisa certa em benefício das pessoas (Cameron & Winn, 2012). Vivenciar a VO proporciona um forte efeito prescritivo ao indivíduo, levando-o a agir de maneira consistente e como modelo de atuação para outros indivíduos, dando origem a um padrão coletivo e positivo de comportamentos e emoções que cria uma espiral virtuosa autossustentável. Portanto, as atitudes e comportamentos positivos dos empregados são componentes da VO, e não consequências de uma relação favorável de troca entre funcionários e as organizações.

As organizações podem criar procedimentos para estimular relacionamentos interpessoais positivos, trabalho gratificante, aprendizado aprimorado e desenvolvimento pessoal de seus empregados, cujo impacto nos seres humanos possibilita o surgimento da virtuosidade no nível organizacional (Cameron & Winn, 2012). Assim, sugerimos que PGRHs como treinamento, perfil de funções ou carreiras, quando percebidas como

adequadas ao crescimento do indivíduo e da organização, isto é, consideradas como bens de primeira intenção e inerentemente louváveis pelos funcionários, podem fomentar uma percepção compartilhada da VO. Integrados dentro de um contexto virtuoso, os empregados mostrarão comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo – componentes integrais do caráter virtuoso de uma organização.

Portanto, nossa pesquisa busca contribuir com o debate sobre a cadeia de interações causais entre as PGRHs e os resultados das organizações, sugerindo a VO como um mecanismo explicativo. Antecipamos que as PGRHs resultam em maior percepção da VO, que intermedeia as relações entre as PGRHs e comportamentos de cidadania organizacional e entre as PGRHs e comprometimento afetivo. Os dados, obtidos por meio de uma amostra composta por 525 trabalhadores, de 22 lojas de uma empresa de varejo, embasam as nossas previsões.

Este estudo foi organizado da seguinte forma: a próxima seção apresenta uma base teórica sobre os domínios de investigação da VO e sua previsível relação com as PGRHs e comportamentos de comprometimento afetivo e cidadania organizacional. A terceira seção descreve os métodos empregados – coleta de dados, amostragem, determinações e procedimentos estatísticos. A quarta seção mostra a análise dos dados e os resultados, que são discutidos posteriormente, na quinta seção. A última seção contém as conclusões e limitações, implicações para os procedimentos práticos e sugestões para futuras pesquisas.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Virtuosidade organizacional

Com suas raízes nas tradições filosóficas gregas (Bright, Winn, & Kanov, 2014), mas apresentando suas próprias e distintas características (Sison & Ferrero, 2015), o conceito de VO emerge de uma corrente de estudos positivos sobre as organizações (Cameron & Winn, 2012). De acordo com as abordagens iniciais, a virtuosidade apresenta três propriedades principais (Bright et al., 2006): impacto humano, bondade moral e benefícios sociais incondicionais. Nesse trabalho, a virtuosidade descreve as ações corretas ou desejáveis em uma sociedade, implica um efeito positivo sobre a humanidade e transcende os interesses individuais em benefício da sociedade. Mais recentemente, Cameron e Winn (2012) expandiram essa visão, em relação ao indivíduo, adicionando os chamados pressupostos eudaimônicos e inerentes ao valor. Esses dois pressupostos assumem posição bastante forte com relação a o que fundamentalmente motiva os seres humanos. Resumidamente, os seres humanos são vistos

como entidades caracterizadas por uma propensão a buscar o bom e inerentemente digno, os pressupostos eudaimônicos e inerentes ao valor, respectivamente. Em relação ao coletivo, Cameron e Winn (2012) sugeriram que uma outra propriedade da virtuosidade é seu efeito amplificador. Isso se dá quando a experiência da virtuosidade motiva as pessoas a se sentirem poderosas, para agir de modo consistente e criar um contexto que inspire outras pessoas a agirem da mesma forma, assim gerando emoções positivas, melhorando o desempenho individual e reforçando a VO. Em linha com esse atributo da virtuosidade em termos de coletivo, a pesquisa adotou uma abordagem mais pragmática, estudando os impactos da VO sobre o desempenho, tanto na organização como no indivíduo (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011).

A VO é definida como um conceito multidimensional, integrando cinco dimensões: otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão (Cameron et al., 2004). O otimismo é um sentido de intencionalidade que implica fazer o bem além de um bom trabalho e também a crença em ser bem-sucedido, apesar dos desafios. A confiança refere-se à ênfase na construção de relações mutuamente confiáveis entre os membros da organização e envolve tratar as pessoas com cortesia, consideração e respeito. A compaixão inclui a exibição recorrente de atos de gentileza, cuidado e preocupação com os outros, além do emprego de estórias de preocupação e compaixão como mecanismos de reforço. A integridade engloba honestidade, lealdade, honra e altos padrões de confiabilidade. O perdão reflete um comportamento compassivo e capaz de relevar erros, uma vez reconhecidos, corrigidos e usados como oportunidades de aprendizado. Esse conjunto de atributos de nível organizacional cria um contexto que estimula ações consistentes entre os membros, que vivenciarão emoções positivas, maior empenho para atender clientes, serão mais atenciosos e respeitosos com seus parceiros e mais propensos a buscar inovações que beneficiem a organização. Assim, o processo por meio do qual a VO influencia as atitudes e comportamentos dos empregados é o mesmo existente em outras estruturas de nível organizacional, como cultura e clima. O valor inerente do teor de VO a diferencia de outros conceitos. Esse argumento encontra eco nas noções de administração (Hernandez, 2008), autodeterminação (Deci & Ryan, 2008) ou criação de empregos (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Isso porque elas enfatizam a importância da motivação altruísta em contraste com entidades individuais, os efeitos motivacionais da regulação intrínseca ou integrada em comparação com a motivação de base extrínseca, e o efeito energizante de extrair significado de seu trabalho, em vez de simplesmente executar tarefas limitadas.

As organizações podem criar procedimentos para perpetuar o florescimento de relações interpessoais, de

trabalho relevante, melhor aprendizado para seus funcionários e desenvolvimento pessoal, cujo impacto nos seres humanos possibilita a virtuosidade no nível organizacional e atitudes e comportamentos pró-organizacionais incorporados. Portanto, argumentamos que PGRHs como treinamento, definição do perfil das funções, incentivo à participação e procedimentos focados em carreiras são percebidos como bens de primeira intenção e inerentemente dignos, e encorajam uma percepção compartilhada da VO que induz emoções e comportamentos nos empregados, espelhando, em relação ao indivíduo, o caráter virtuoso da organização, reforçando essa característica.

A relação entre PGRHs e VO

A VO é ainda um conceito relativamente inexplorado no campo das PGRHs, embora alguns autores incluam uma dimensão moral em suas explanações sobre o efeito das PGRHs e resultados, semelhante à VO (Park & Peterson, 2003), ou argumentem que a virtude, um caráter moral desenvolvido por meio do aprendizado dos princípios fundamentais das organizações, torna-se um importante gerador da felicidade que as organizações deveriam criar entre seus empregados (Gavin & Mason, 2004). Analogamente, Bernacchio e Couch (2015), usando o caso da Corporação Cooperativa Mondragon (Mondragon Cooperative Corporation), mostram como as organizações podem utilizar práticas de gestão participativa para institucionalizar uma preocupação pelo bem comum.

Pesquisas sobre o impacto das PGRHs sobre o clima ético (Weaver & Treviño, 2001) sugerem que as organizações podem melhorar a natureza ética de seu clima focando dois tipos de PGRHs: orientada para os valores, quando as práticas estimulam um compromisso generalizado de agir eticamente de maneira autogestionária, e orientada para a conformidade, quando as práticas impõem regras e padrões de conduta ética. Os programas orientados para os valores em particular, mas também os que são orientados para a conformidade, são concebidos para influenciar os membros da organização a afastarem-se dos interesses egoístas no sentido de outras preocupações, tais como o bem-estar da organização, de seus colegas de trabalho e outras partes interessadas. Mais recentemente, Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella e Shani (2015) expandiram esse argumento quando afirmaram que as PGRHs, por elas próprias, podem incorporar tanto mensagens orientadas para valores como mensagens de conformidade, criando climas éticos menos egoístas. Evidências empíricas embasam a proposição dos autores. Levamos isso adiante, afirmando que as PGRHs fazem parte dos processos

organizacionais que influenciam as percepções de VO, embora não tenham sido explicitamente desenvolvidas com o objetivo de incluir um caráter virtuoso ou qualquer outro significado ético. Como gestão pode ser entendida como um empreendimento humanístico (Arnaud & Wasieleski, 2014) quando “sua visão enfatiza as necessidades humanas comuns e é orientada para o desenvolvimento da virtude humana” (Melé, 2003, p. 77), as PGRHs são fontes importantes de VO.

Com base na argumentação de gestão humanística composta por um conjunto de práticas criadas para promover a dignidade humana (Spitzeck, 2011), podemos propor que um ambiente de trabalho acertadamente concebido deve permitir que as pessoas exerçam sua liberdade, criar desafios para o desenvolvimento dos potenciais dos indivíduos e emitir sinais de reconhecimento e aceitação, de modo que as pessoas não sejam simplesmente consideradas meios para obter os objetivos da organização (Arnaud & Wasieleski, 2014). As PGRHs são, portanto, um meio privilegiado para os funcionários perceberem a bondade moral, o impacto humano e o benefício generalizado fornecido pelas organizações. Como as PGRHs podem sinalizar a importância dos clientes e contribuir para a criação de um clima de serviço (Yagil, 2014), ao demonstrar dignidade e respeito, apoio, zelo, sentido, perdão e inspiração (Cameron et al., 2011), podem gerar virtuosidade. Embora determinadas PGRHs, como seleção ou treinamento, possam afetar dimensões específicas da VO, como integridade ou perdão, sugerimos uma influência mais generalizada. Na literatura sobre recursos humanos estratégicos, há um consenso com relação ao efeito sinérgico dos pacotes de PGRHs ou sistema de gestão de recursos humanos caracterizado por diversas práticas interdependentes e de reforço mútuo, ou o assim chamado alinhamento horizontal (Gratton & Truss, 2003), que cria efeitos positivos sobre o desempenho organizacional (Becker et al., 1997; Guest, 1997). Assim, postulamos as seguintes hipóteses:

H1: As PGRHs se relacionam positivamente com a VO.

VO, comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo

Sugerimos que a VO induz atitudes e comportamentos pró-organização porque resultados positivos são parte da VO, com base na literatura sobre clima (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014) e cultura organizacional (Chatman & O'Reilly, 2016). Embora sejam concepções distintas, com históricos diferentes e enraizadas em tradições intelectuais não coincidentes (Schneider, González-Romá, Ostroff, & West, 2017), ambas se referem a atributos no nível organizacional que possibilitam aos empregados dar um significado a suas experiências nas organizações e perceber quais comportamentos são recompensados, apoiados e esperados (no

caso do clima), e oferecem um sistema de valores e premissas compartilhados que explicam por que as organizações fazem o que fazem (no caso da cultura). Em ambos os casos, uma característica do nível organizacional, entre outras coisas, estabelece a forma apropriada de sentir, pensar e agir para seus membros (Schein, 2010). A VO descreve uma organização caracterizada pelo otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão, um conjunto de características que sinalizará os comportamentos pró-organizacionais como a forma adequada de agir em uma organização e uma conexão afetiva entre os indivíduos e suas organizações como a forma adequada de sentir.

Mais especificamente, a teoria de VO sugere que o comportamento pró-social é uma consequência da virtuosidade do indivíduo (Cameron et al., 2004; Staw & Barsade, 1993). Os empregados com experiências positivas em seus ambientes de trabalho e que estejam sujeitos a várias formas de virtuosidade são mais propensos a exibir comportamentos centrados nos clientes, a ajudar seus colegas de trabalho, a proteger a organização espontaneamente e a apresentar sugestões construtivas. Essa proposição já foi apoiada empiricamente, já que a pesquisa revela uma relação positiva entre as dimensões da VO e comportamentos de cidadania organizacional (Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010; Ribeiro & Rego, 2009). De acordo com isso, nossa hipótese será:

H2: A VO está positivamente relacionada a comportamentos de cidadania organizacional.

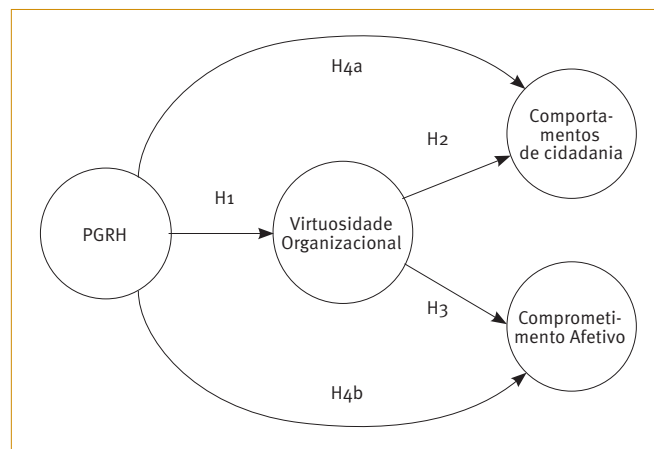
As justificativas atuais para as variações no comprometimento organizacional destacam o papel das experiências positivas, especialmente aquelas provenientes de funções e experiências de trabalho positivas (Meyer & Allen, 1991). Entretanto, quando as PGRHs são chamadas a explicar o comprometimento afetivo, as práticas que comunicam o apoio organizacional, o tratamento justo e o interesse em construir a autoestima e importância dos funcionários é que são consideradas importantes, e não as próprias práticas (McElroy, 2001), apontando para uma relação indireta entre PGRHs e comprometimento. Mais uma vez, sugerimos que a VO pode desempenhar adequadamente esse papel mediador. Os empregados que perceberem as organizações como promotoras de VO aprendem, por experiência própria e observação, a viver em um contexto que exija um vínculo positivo de seus membros, aqui conceituado como comprometimento afetivo. Portanto, formulamos a seguinte hipótese:

H3: A VO está positivamente relacionada ao comprometimento afetivo.

Embora nossos argumentos expressos nas hipóteses 2 e 3 remetam a uma mediação total da relação entre as PGRHs e

comportamento de cidadania e comprometimento afetivo pela VO (Figura 1), a literatura nos oferece informações sugerindo a existência de uma relação direta entre as PGRHs e esses dois resultados. Dessa forma, a VO mediará parcialmente as relações citadas acima. É relevante avaliar essa possibilidade, pois ela permitiria uma melhor compreensão da natureza do vínculo entre as PGRHs e os resultados individuais.

Figura 1. Modelo teórico e hipóteses



Considerando os comportamentos de cidadania organizacional, a literatura também embasa uma relação direta com as PGRHs (Morrison, 1996; Sun et al., 2007). Ao gerenciar o recrutamento, seleção e a socialização dos novos funcionários, avaliando seus desempenhos, premiando-os e criando regras internas e descrições formais dos cargos, as organizações podem influenciar os comportamentos de cidadania. Newman, Miao, Hofman e Zhu (2016) mostraram que tanto os modelos de GRH orientados para os funcionários como os orientados para a facilitação têm um efeito positivo sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Similarmente, a relação direta entre as PGRHs e o comprometimento também foi estudada. Embasados na teoria de troca social, Tsui, Pearce, Porter e Tripoli (1997) encontraram uma relação significativa e positiva entre as PGRHs, representando investimento mútuo e investimento excessivo, e comprometimento afetivo. Analogamente, Whitener (2001) descobriu uma influência das PGRHs sobre o comprometimento dos empregados, e pesquisas mais recentes apontam na mesma direção (Bal et al., 2013; Fabi, Lacoursière, & Raymond, 2015; Lamba & Choudhary, 2013). Ainda, o estudo feito por Kehoe e Wright (2013) identificou que as percepções dos empregados sobre as PGRHs estavam relacionadas ao comprometimento afetivo e aos comportamentos de cidadania organizacional. Consequentemente, propomos a seguinte hipótese:

H4: A VO mediará parcialmente a relação entre as PGRHs e a) comportamentos de cidadania e b) comprometimento afetivo.

MÉTODO

Testamos o modelo e as hipóteses formuladas usando uma amostra de funcionários de 22 lojas de uma empresa varejista do setor de alimentos. A coleta de dados a partir de indivíduos que trabalham nas lojas de uma mesma empresa é uma estratégia de amostragem bastante comum (Bell & Menguc, 2002; Koys, 2001; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005; Wright, Gardner, & Moynihan, 2003). Essa abordagem é útil para detectar as variações nas PGRHs dentro de uma mesma organização e estudar as percepções e reações dos empregados a esses procedimentos. Isso permite aos pesquisadores controlar as origens não identificáveis dessas variações, comuns em pesquisas nas quais os dados são coletados a partir de diferentes empresas e setores de atividade e, assim, obter uma visão mais clara do impacto das PGRHs sobre os resultados relevantes (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Wright et al., 2003). As informações fornecidas pelo departamento de Relações Humanas nos levam a considerar que, ao mesmo tempo que existe uma uniformidade nas PGRHs dentro da empresa, as lojas desfrutam de alguma autonomia na aplicação dessas práticas de gestão, o que leva a alguma heterogeneidade entre práticas nas lojas. Calculamos a correlação intraclasse para as PGRHs, revelando que a variância de 18% é devida a diferenças entre lojas.

Amostra

Os dados foram coletados a partir de cada loja da empresa, totalizando uma amostra de 525 empregados, composta por 50,9% de entrevistados do sexo masculino, com idade média de 37,8 anos (desvio padrão = 8,9). O nível de escolaridade predominante é nível secundário (67,4%). Em média, os entrevistados tinham 10,6 (desvio padrão = 7,9) anos de experiência e 8,0 (desvio padrão = 7,0) anos no emprego atual. A maioria dos entrevistados (72,8%) desempenhava funções operacionais, englobando serviço a clientes, e 12% tinham funções gerenciais. A maioria dos entrevistados (89,3%) tinha contato direto com os clientes e 89% eram empregados permanentes.

Medições

Todos os itens da pesquisa foram respondidos em uma escala de pontos variando de 1 a 5, variando de “discordo completamente” (1) a “concordo totalmente” (5).

Comportamentos de cidadania organizacional orientados para o serviço

Utilizamos a escala desenvolvida por Bettencourt, Gwinner e Meuter (2001) para determinar os comportamentos de cidadania organizacional como uma medida sensível ao contexto aplicada a serviços, porque se enquadra na natureza do contexto de varejo onde testamos nosso modelo. Essa medida engloba três dimensões: lealdade (ex. de item: “Fala bem da loja para outras pessoas”), entrega do serviço (ex. de item: “Segue as diretrizes de atendimento ao cliente com extrema atenção”) e participação (ex. de item: “Apresenta sugestões construtivas para melhorar os serviços”). Executamos a análise fatorial confirmatória (AFC) para avaliar o ajuste dos dados de uma escala tridimensional. Um fator geral de segunda ordem revelou valores aceitáveis de ajuste: $\chi^2(95) = 266,84$; $p = 0,000$, $\chi^2/df = 2,81$; CFI = 0,96; RMSEA = 0,06; GFI = 0,94; TLI = 0,95; SRMR = 0,04). Ainda, todas as subescalas mostraram boa confiabilidade, com alfa de Cronbach acima de 0,80. Utilizamos os compósitos de cada subescala como indicadores da variável latente dos comportamentos de cidadania organizacional orientados a serviço (CO-OS) (Chuang & Liao, 2010; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005).

Comprometimento afetivo

Determinamos o comprometimento afetivo com uma adaptação portuguesa da escala de seis itens criada por Meyer e Allen (1997), desenvolvida por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), sendo uma amostra: “Tenho um forte sentido de pertencimento a esta loja”. Com base nos resultados da AFC, aceitamos quatro itens após eliminarmos itens com cargas abaixo de 0,40. O ajuste para essa escala revelou-se aceitável: $\chi^2(2) = 3,44$; $P = 0,17$; $\chi^2/df = 1,72$; CFI = 0,99; RMSEA = 0,03; GFI = 0,96; TLI = 0,99; SRMR = 0,01; e a confiabilidade também (alfa de Cronbach = 0,79).

VO

As percepções da VO foram determinadas com a utilização da escala de 15 itens proposta por Cameron et al. (2004). Executamos a AFC para confirmar a existência dos cinco componentes propostos, a saber: otimismo (ex. de item: “Estamos otimistas em relação ao nosso sucesso, mesmo quando enfrentamos grandes desafios”), confiança (ex. de item: “Os empregados devem confiar uns nos outros nesta loja”), compaixão (ex. de item: “Ato de compaixão são comuns aqui”), integridade (ex. de item: “Esta organização demonstra os níveis mais elevados de integridade”) e perdão (ex. de item: “Esta é uma loja compassiva e indulgente para trabalhar”). O modelo genérico de

segunda ordem produziu um ajuste aceitável ($\chi^2(78) = 184,51$; $P = 0,00$; $\chi^2/df = 2,36$; $CFI = 0,98$; $RMSEA = 0,05$; $GFI = 0,96$; $TLI = 0,97$; $SRMR = 0,03$). Todas as subescalas revelaram boa confiabilidade, com alfa de Cronbach entre 0,74 e 0,85. Utilizamos compósitos de cada subescala como indicadores de VO.

Práticas de gestão de recursos humanos

As percepções das PGRHs foram mensuradas com base na escala desenvolvida por Sun et al. (2007), buscando abranger um conjunto de práticas que descrevem um sistema de trabalho de alto desempenho. A escala original incluía itens para as seguintes práticas: treinamento (ex. de item: “Programas extensivos de treinamento estão disponíveis para os funcionários”), recrutamento e seleção (ex. de item: “Nos esforçamos muito para selecionar a pessoa certa”), participação (ex. de item: “Nossos funcionários são frequentemente convidados por seus supervisores a participar das decisões”), compensação (ex. de item: “Os pagamentos em função de desempenho pessoal ou de um grupo são muito similares”), mobilidade (ex. de item: “Os empregados têm claras opções de carreiras nesta loja”), segurança de emprego (ex. de item: “A segurança de emprego é quase garantida”), descrição de função (ex. de item: “Esta função possui descrição atualizada”) e avaliação de desempenho (ex. de item: “As avaliações de desempenho se baseiam em resultados quantificáveis e objetivos”).

Tendo por base a análise exploratória de fatores, comparando nossas soluções com a solução original, introduzimos duas modificações: a) itens pertencentes às avaliações de participação e desempenho saturam o mesmo fator e, para entender, essa associação, rotulamos essa dimensão como “avaliação de envolvimento e desempenho”; b) itens mensurando a segurança do emprego e a compensação também saturaram o mesmo fator, e então chamamos essa dimensão de “condições de emprego.” Submetemos todos os outros itens à AFC e identificamos um modelo de fator de segunda ordem com seis dimensões e bom ajuste ($\chi^2(176) = 408,35$; $P < 0,001$; $\chi^2/df = 2,32$; $CFI = 0,95$, $RMSEA = 0,05$; $GFI = 0,93$; $TLI = 0,94$; $SRMR = 0,04$). As dimensões finais mantidas foram envolvimento e desempenho, recrutamento e seleção, treinamento, condições de emprego, mobilidade interna e descrição de função. Tais dimensões refletiram as percepções das PGRHs como implementadas nas lojas e, portanto, foram mantidas. Todas as subescalas revelaram boa consistência interna, com alfa de Cronbach variando entre 0,74 e 0,87.

Variáveis de controle

Embora as pesquisas estudando os efeitos da demografia ou de variáveis profissionais sobre os comportamentos de cidadania

organizacional e comprometimento afetivo tendam a revelar relações fracas ou inexistentes (Mathieu & Zajac, 1990; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000), incluímos diversas variáveis consideradas relevantes para a análise – idade, sexo, estabilidade no emprego e educação – na análise das correlações. Os resultados confirmam a tendência já estabelecida de relações fracas ou inexistentes.

Análise

Como todas as variáveis são provenientes da mesma fonte, os dados são vulneráveis à variância comum do método. Então, utilizamos o teste de fator único de Harman (1967), que resultou em 13 fatores, o primeiro explicando apenas 28% da variância total. Em seguida, acompanhando Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), incluímos um fator de método no modelo de medição, explicando 12% da variância. Finalmente, testamos um modelo de medição incluindo preditivo, mediador e variáveis de critério, um procedimento que nos leva a resultados aceitáveis ($\chi^2(123) = 320,08$; $p < 0,001$; $\chi^2/df = 2,6$; $RMSEA = 0,05$; $TLI = 0,94$; $SRMR = 0,06$). Assim, embora o viés comum do método não possa ser descartado completamente, a variância comum ao método não deve afetar a validade dos resultados. As hipóteses foram testadas utilizando modelagem de equações estruturais.

RESULTADOS

Estatística descritiva, intercorrelações e confiabilidades para todas as variáveis estão descritas na Tabela 1. Para as variáveis de controle, considerando apenas as relações significativas, detectamos que os empregados mais velhos possuem percepção mais positiva das PGRHs ($r = 0,13$; $p < 0,01$), níveis mais elevados de comportamento de cidadania organizacional ($r = 0,21$; $p < 0,01$) e comprometimento afetivo ($r = 0,14$; $p < 0,01$). A única relação significativa e positiva envolvendo gênero é com o comprometimento afetivo ($r = 0,14$; $p < 0,05$), sendo os valores mais altos exibidos pelo sexo masculino. Encontramos correlações positivas entre o preditivo e as variáveis de critério, de acordo com as relações hipotéticas. Portanto, as percepções das PGRHs revelaram uma correlação positiva com as percepções de VO ($r = 0,73$; $p < 0,001$). As PGRHs se correlacionaram significativamente com comportamentos orientados a serviço da cidadania organizacional ($r = 0,46$; $p < 0,001$) e com o comprometimento afetivo ($r = 0,38$; $p < 0,001$). A VO revelou correlações positivas com comportamentos da cidadania organizacional orientados a serviço ($r = 0,54$; $p < 0,001$) e com o comprometimento afetivo ($r = 0,43$; $p < 0,001$) como previsto.

Tabela 1. Estatística descritiva e correlações

Variáveis	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Idade	37,86	8,91	-																				
2. Sexo	0,52	0,49	0,02	-																			
3. Permanência	10,69	7,96	0,58**	-0,06	-																		
4. Educação	1,78	0,50	-0,22**	-0,15**	-0,14**	-																	
5. PGRHs	3,50	0,54	0,13**	0,00	-0,01	-0,06	-																
6.CCO-OS	3,95	0,42	0,21**	0,12**	0,09	0,00	0,46***	-															
7. VO	3,34	0,70	0,05	-0,03	-0,06	0,05	0,73***	0,54***	-														
8. Comprometimento Afetivo	4,07	0,71	0,14**	-0,03	0,12**	0,08	0,38***	0,44**	0,43**	-													
9. PGRH Envolvimento e Desempenho	3,53	0,68	0,05	-0,09	-0,06	0	0,75***	0,34***	0,55***	0,29***	-												
10. PGRH Recrutamento & seleção	3,32	0,77	0,06	-0,02	-0,08	-0,09	0,68***	0,31***	0,50***	0,26**	0,51***	-											
11. PGRH Treinamento	3,70	0,78	0,13**	-0,04	0	-0,03	0,61***	0,28***	0,44**	0,24**	0,46***	0,42***	-										
12. PGRH Condições de Emprego	3,74	0,60	0,11*	-0,05	0,14**	-0,10*	0,58***	0,27***	0,42***	0,22***	0,44**	0,40***	0,36***	-									
13. PGRH Mobilidade Interna	2,83	0,87	0,06	-0,06	0,03	-0,12**	0,61***	0,28***	0,44**	0,23***	0,46***	0,41***	0,37***	0,35***	-								
14. PGRH Descrição da Função	3,67	0,74	0,07	-0,03	-0,02	-0,05	0,65***	0,30***	0,47***	0,25**	0,49***	0,44**	0,40***	0,38***	0,39**	-							
15.CCO_OS- Participação	3,76	0,54	0,20**	0	0,08	0,03	0,31***	0,69***	0,37***	0,30***	0,24***	0,21***	0,19***	0,18***	0,19***	0,20***	-						
16.CCO_OS- Entrega dos Serviços	4,07	0,46	0,14**	0,02	0,06	0,01	0,38***	0,84***	0,45***	0,36***	0,29***	0,26***	0,23***	0,22***	0,23***	0,25***	0,58***	-					
17. CCO_OS- Lealdade	4,00	0,48	0,18**	0,02	0,14**	-0,04	0,37***	0,82***	0,44***	0,36***	0,28***	0,26***	0,23***	0,22***	0,23***	0,24***	0,56***	0,68***	-				
18. VO_ Perdoão	3,28	0,86	0,05	0,05	-0,09	0,02	0,59***	0,43***	0,81***	0,35***	0,44**	0,40***	0,36***	0,34***	0,36***	0,38***	0,30***	0,36***	0,35***	-			
19. VO_ Integridade	3,51	0,81	0,10*	0,01	0,03	0,05	0,63***	0,46***	0,86***	0,37***	0,47***	0,43***	0,38***	0,36***	0,38***	0,41***	0,32***	0,39***	0,38***	0,70***	-		
20. VO_ Compaixão	3,05	0,89	-0,01	0,05	-0,09	-0,01	0,56***	0,41***	0,76***	0,33***	0,42***	0,38***	0,34***	0,32***	0,34***	0,36***	0,28***	0,34***	0,33***	0,62***	0,66***	-	
21. VO_ Confiança	3,25	0,83	0,04	0,03	-0,07	0,05	0,59***	0,43***	0,81***	0,34***	0,44***	0,40***	0,36***	0,34***	0,36***	0,38***	0,30***	0,36***	0,35***	0,66***	0,69***	0,62***	-
22. VO_ Otimismo	3,56	0,69	0,07	0	-0,01	0,03	0,60***	0,44***	0,82***	0,35***	0,45***	0,41***	0,37***	0,35***	0,36***	0,39***	0,30***	0,37***	0,36***	0,67***	0,71***	0,63***	0,66***

Observação: *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001
Sexo: 1 = Masculino, 0 = Feminino
N = 525

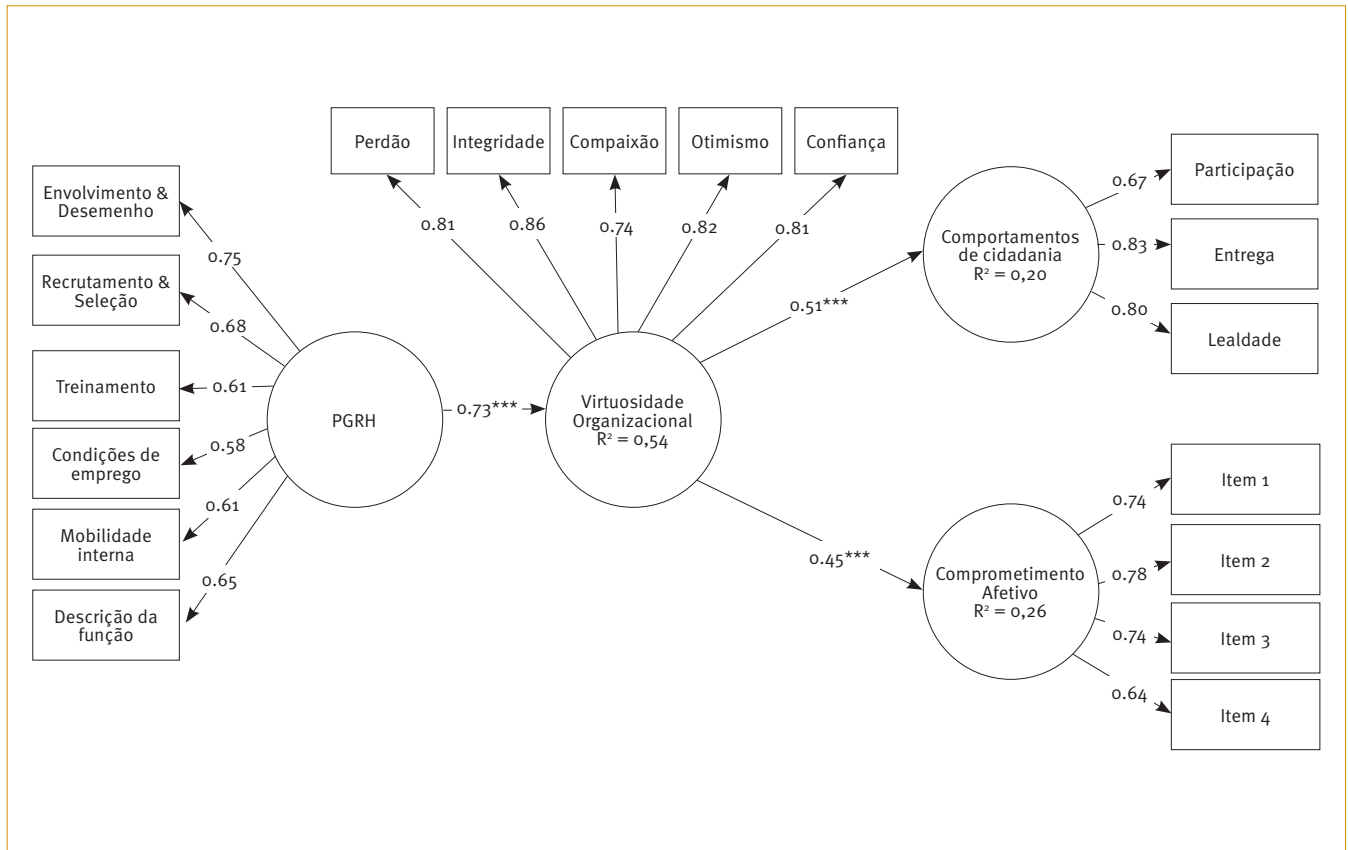


O modelo de pesquisa proposto mostrou um bom ajuste para os dados ($\chi^2(132) = 331,90$; $p < 0,001$; $\chi^2/df = 2,51$; RMSEA = 0,05; SRMR = 0,06). Os dados corroboraram a hipótese 1, de associação positiva entre as PGRHs e a VO (Beta = 0,73; $p < 0,001$; $R^2 = 0,54$). A hipótese 2 propôs uma associação positiva entre VO e comportamentos de cidadania organizacional e também foi corroborada (Beta = 0,51; $p < 0,001$; $R^2 = 0,20$). A hipótese 3 sugeriu uma relação positiva entre VO e comprometimento afetivo, e também foi respaldada (Beta = 0,45; $p < 0,001$, $R^2 = 0,26$). A Figura 2 apresenta esses resultados.

Para testar a hipótese 4, incluímos dois caminhos adicionais ao modelo apresentado na Figura 2, conectando as PGRHs diretamente aos comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo, e, em seguida, avaliamos o papel mediador parcial da VO. Os índices de ajustamento do modelo com caminhos diretos atingiram limites aceitáveis ($\chi^2(130) = 327,80$; $p < 0,001$; $\chi^2/df = 2,52$; RMSEA = 0,05; SRMR = 0,06), e o teste da diferença entre os dois ajustes não

ofereceu resultados estatisticamente diferentes ($p = 0,13$). Os efeitos diretos e indiretos das PGRHs sobre os comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo foram calculados de acordo com os procedimentos de Cheung e Lau (2008) para a determinação de parâmetros e intervalos de confiança, com base em reamostragem a partir do conjunto de dados original (neste estudo, 2 mil amostras “bootstrap”). Sobre a relação entre as PGRHs e os comportamentos de cidadania organizacional, a estimativa para o efeito direto foi 0,11 ($p < 0,14$), e para o efeito indireto padronizado, mediado pela VO, foi 0,24 ($p < 0,02$; 95% CI 0,11 a 0,31). Para o comprometimento afetivo, a estimativa para o efeito direto das PGRHs foi 0,14 ($p < 0,10$), e para o efeito indireto padronizado, mediado pela VO, foi 0,37 ($p < 0,02$; 95% CI = 0,21 a 0,40). Em ambos os casos, os intervalos de confiança para o efeito indireto não incluíram zero (Taylor, MacKinnon, & Tein, 2008). Portanto, os resultados corroboram o modelo de mediação completa.

Figura 2. Resultados para o modelo hipotético



Observação: Todos os valores dos caminhos entre as variáveis observadas e latentes são significativos em $p < 0,001$

*** $p < 0,001$

CONCLUSÃO

Discutimos neste estudo a relação entre as PGRHs e o desempenho, focando os desdobramentos mais próximos aos empregados – comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Sugerimos a virtuosidade como uma explicação alternativa para essa relação. Propusemos que as PGRHs podem melhorar os resultados, pois podem ser desenvolvidas para dar ao empregado a quantidade de autonomia necessária para sua autodeterminação, criar oportunidades para o desenvolvimento individual e possibilitar às pessoas extrair um maior significado de seus empregos, levando-as a contemplar propósitos coletivos mais elevados. Dessa forma, as PGRHs podem ser percebidas pelos membros das organizações como tão morais quanto elas são em um sentido aristotélico, transformando-se em sinais para os empregados compreenderem os bens morais, impacto humano e os benefícios generalizados fornecidos pelas organizações. Como as PGRHs podem ser vistas como práticas boas e inerentemente dignas, atendendo o valor eudaimônico e inerente (Cameron & Winn, 2012), elas fortalecem a VO. Analogamente a outros atributos de nível organizacional e devido ao seu inerentemente justo teor de otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão, a VO recomenda formas apropriadas de pensamento, sentimento e ação: uma conexão afetiva entre os indivíduos e as organizações e uma propensão a agir em favor das organizações.

Os resultados respaldam o quadro geral no qual a VO medeia completamente a relação entre as PGRHs e as atitudes e comportamentos dos empregados. Funcionários que percebam seu ambiente de trabalho como promotor de otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão revelam níveis mais elevados de comportamento de cidadania e comprometimento afetivo. Quando as PGRHs em uso em seus contextos atuam como promotoras de participação e desempenho, recrutamento e seleção cuidadosos, oportunidades de treinamento, boas condições de trabalho, oportunidades de mobilidade interna e funções cuidadosamente definidas, práticas que se enquadram na tendência de gestão humanística de natureza moral/ética (Arnaud & Wasieleski, 2014; Spitzbeck, 2011), os empregados tendem a inferir que existe um caráter virtuoso nas organizações. Níveis mais elevados de VO geram emoções positivas e desejo de agir positivamente com relação à organização, operacionalizadas como comprometimento afetivo e comportamentos de cidadania. Embora esse efeito não tenha sido estudado, essas emoções e comportamentos, como padrão coletivo, podem reforçar o nível de VO (Cameron & Winn, 2012).

Nosso estudo propõe um caminho alternativo distinto para a relação entre as PGRHs e seus desdobramentos junto

aos empregados, contribuindo para o conhecimento da cadeia causal conectando as PGRHs aos resultados organizacionais. As inconsistências encontradas na literatura sobre a relação entre as PGRHs e os comportamentos dos empregados (Bal et al., 2013; Yu, Ahmad, & Yap, 2012) podem ser interpretadas como uma falta de capacidade explanatória da teoria de troca social e seus conceitos associados, tais como apoio ou justiça (Cropanzano & Mitchell, 2005). Em vez de descrever estados psicológicos resultantes de uma relação de troca aproximadamente equilibrada entre indivíduos e organizações, como um atributo do nível organizacional, a VO e seu conteúdo se transformam em uma parte fundamental do contexto do empregado, facilitando sua compreensão dos comportamentos exigidos e apoiados, além das formas apropriadas de pensar, sentir e agir. PGRHs bem-desenvolvidas e os altos níveis correspondentes de VO ressaltam motivos altruístas, promovem regulação intrínseca ou integrada e ajudam a extrair um significado mais rico das funções executadas pelos empregados. Assim, as PGRHs influenciam o comportamento de cidadania organizacional e comprometimento afetivo por meio da criação da VO.

Além disso, também relacionamos a literatura sobre as PGRHs com a abordagem da VO. Embora a virtuosidade seja definida como um atributo humano organizacional fundamentalmente positivo (Cameron & Winn, 2012; Cameron et al., 2011), ainda são escassas as pesquisas sobre os antecedentes da VO. A maioria dos autores explorando esse conceito está mais interessada nas suas consequências no nível individual ou organizacional. Esta pesquisa limitada sobre os antecedentes foca a liderança autêntica (Rego, Reis, & Cunha, 2015) ou servil (Searle & Barbuto, 2011), que é previsível devido à natureza cultural da VO. Expandimos essa literatura ao destacar o papel das PGRHs e propondo que a VO é criada e alimentada por PGRHs bem-desenvolvidas que estimulem a autodeterminação (Deci & Ryan, 2008), administração (Hernandez, 2012) e dignidade e virtude humanas (Melé, 2003; Spitzbeck, 2011). Adicionalmente, contrariando Guerci et al. (2015), que sugeriu que as PGRHs, para ter um impacto positivo no clima ético, devem englobar elementos éticos, propomos que as PGRHs podem inerentemente abranger a bondade moral, o impacto humano e benefícios generalizados para os indivíduos gerando a VO. Assim, nos alinhamos a propostas anteriores sobre a natureza ética potencial das práticas de trabalho de alto envolvimento (Boxall & Purcell, 2007; Guest, 2007; Legge, 1998).

Ao posicionar a VO na cadeia causal que conecta as PGRHs ao desempenho organizacional, como um mediador da relação entre as PGRHs e os comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo, este estudo oferece uma visão mais

rica do aprimoramento do desempenho individual e organizacional. Além disso, mostramos que as PGRHs precisam alimentar a VO para promover esses dois resultados importantes dos funcionários. Portanto, gerentes de Recursos Humanos podem desenvolver suas PGRHs tendo em mente a VO e gerentes de linha podem trabalhar com seus subordinados enfatizando a natureza moral dessas práticas e os aspectos virtuosos de seus contextos de trabalho.

Apesar dessas contribuições, este estudo tem limitações. Em primeiro lugar, apesar dos procedimentos utilizados para controlar a variância comum ao método, os valores de algumas relações podem estar inflados. Além disso, dados provenientes de apenas uma organização são importantes para controlar fatores externos que podem afetar o padrão de relações encontrado, mas limitam o âmbito de nossas conclusões a essa organização. Futuras pesquisas poderão abordar essas questões e se concentrar em organizações nas quais a virtuosidade parece desempenhar uma função mais relevante, tais como empresas públicas e organizações não lucrativas, ou, ainda, o setor de serviços de saúde. Entretanto, essas pesquisas futuras poderão contradizer diretamente o poder explicativo da VO *versus* as variáveis das teorias de troca social. Adicionalmente, nas configurações de serviços como definidas aqui, o clima de serviço (Bowen & Schneider, 2014; Hong, Liao, Hu, & Jiang, 2013) é o mediador mais consagrado para as relações entre as PGRHs e as experiências dos clientes, levando ao desempenho no nível organizacional pela ativação dos resultados no nível individual, cujo poder explicativo poderia ser confrontado com a virtuosidade. Nos dois casos, o foco no nível organizacional nos parece mais adequado para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). *The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences*. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43. doi:10.1016/S0272-6963(02)00056-6
- Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. (2014). *Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM*. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313-334. doi:10.1007/s10551-013-1652-z
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-572. doi:10.1111/joms.12028
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). *HR as a source of shareholder value: Research and recommendations*. *Human resource management*, 36(1), 39-47. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). *The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality*. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146. doi:10.1016/S0022-4359(02)00069-6
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace*. Washington, DC: American Psychological Association
- Bernacchio, C., & Couch, R. (2015). *The virtue of participatory governance: A MacIntyrean alternative to shareholder maximization*. *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), S130-S143. doi:10.1111/beer.12101
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). *A comparison of attitude, personality, and knowledge predictions of service-oriented organizational citizenship behaviors*. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bowen, D., & Schneider, B. (2014). *A service climate synthesis and future research agenda*. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22. doi:10.1177/1094670513491633
- Boxall, P., & Purcell, J. (2007). Strategic management and human resources: the pursuit of productivity, flexibility, and legitimacy. In A. Pinnington, R. Macklin, T. Campbell (Eds.), *Human Resource Management – Ethics and Employment* (pp. 66-80). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). *The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations*. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269. doi:10.1007/s10551-005-5904-4
- Bright, D. S., Winn, B. A., & Kanov, J. (2014). *Reconsidering virtue: Differences of perspective in virtue ethics and the positive social sciences*. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 445-460. doi:10.1007/s10551-013-1832-x
- Cameron, K., Dutton, J. E., Quinn, R. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship – foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). *Exploring the relationships between Organizational Virtuousness and performance*. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790. doi:10.1177/0002764203260209
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). *Effects of positive practices on organizational effectiveness*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. doi:10.1177/0021886310395514
- Cameron, K. S., & Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231-243). New York, NY: Oxford University Press.
- Chatman, J., A., & O'Reilly, C. A. (2016). *Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture*. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224. doi:10.1016/j.riob.2016.11.004
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). *Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models*. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325. doi:10.1177/1094428107300343
- Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). *Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers*. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x

- Combs J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Cropanzano, R., & Mitchel, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. doi:10.1037/a0012801
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670. doi:10.1080/09585199500000041
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York, NY: Routledge.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. doi:10.1108/IJM-01-2014-0005
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. doi:10.1108/IJM-01-2014-0005
- Gavin, J., & Mason, R. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.005
- Gong, Y., Law, K., Chang, S., & Xin, K., (2009). Human resource management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275. doi:10.1037/a0013116
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Shani, A. R. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342. doi:10.1007/s10551-013-1946-1
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. doi:10.1080/095851997341630
- Guest, D. (2007). HRM and performance: Can partnership address the ethical dilemmas? In A. Pinnington, R. Macklin, & T. Campbell (Eds.), *Human Resource Management – Ethics and Employment* (pp. 52-65). Oxford, NY: Oxford University Press.
- Harman, H. H. (1967). *Modem factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2012). Researching employee reactions to high performance work systems in the service sector: the role of organizational justice theory. 16th *ILERA (IIRA) World Congress*, Philadelphia, USA.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121-128. doi:10.1007/s10551-007-9440-2
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193. doi:10.5465/amr.2010.0363
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequents, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. doi:10.5465/amj.2011.0088
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. doi:10.1177/0149206310365901
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114. doi:10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x
- Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.
- Legge, K. (1998). Is HRM ethical? Can HRM be ethical? In M. Parker (Ed.), *Ethics & Organizations*. London, UK: Sage Publications.
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 217-271). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- McElroy, J. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11(3), 327-335. doi:10.1016/S1053-4822(00)00054-1
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319-331. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x

- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, F. (2008). Estudo sobre a validação de “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees’ organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440-455. doi:10.1080/09585192.2015.1042895
- Park, N., & Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline* (pp. 33-47). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. doi:10.1177/014920630002600307
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Rego, A., Reis, D., & Pina e Cunha, M. (2015). Authentic leaders promoting store performance: The mediating roles of virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 617-634. doi:10.1007/s10551-014-2125-8
- Rego, A., Ribeiro, N., & Pina e Cunha, M. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235. doi:10.1007/s10551-009-0197-7
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors? *International Journal of Psychological and Behavioral Sciences*, 3(6), 1103-1110.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer D. M., Saltz J. L., & Niles-Jolly K. (2005). Understanding organization–customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032. doi:10.5465/amj.2005.19573107
- Schneider, B., González-Romá, G., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. doi:10.1037/apl000090
- Searle, T., & Barbuto, J. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117. doi:10.1177/1548051810383863
- Sison, A. J., & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), S78-S98. doi:10.1111/beer.12099
- Spitzack, H. (2011). An integrated model of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 51-62.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser versus happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304-331. doi:10.2307/2393415
- Sun, L-Y, Aryee, S., & Law, K. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. doi:10.2307/20159873
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D., (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees’ attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069
- Taylor A. B., MacKinnon D. P., & Tein J. Y. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational Research Methods*, 11(2), 241-269. doi:10.1177/1094428107300344
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121. doi:10.2307/256928
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121. doi:10.2307/256928
- Yagil, D. (2014). Service quality. In B. Schneider & K. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York, NY: Oxford University Press.
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 113-134. doi:10.1016/S1053-4822(00)00043-7
- Whitener, E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535. doi:10.1016/S0149-2063(01)00106-4
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36. doi:10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x
- Yu, W. G., Ahmad, K. Z., & Yap, S. F. (2012). Promoting organizational citizenship behaviour through high involvement human resource practices: An attempt to reduce turnover intention. *GSTF Journal of Law and Social Sciences (JLSS)*, 1(1), 163-168
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93. doi:10.1037/0021-9010.90.1.77