

# Justiça organizacional, humildade do líder e o comportamento inovador de funcionários de serviços em uma cultura coletivista: o caso do Paquistão

Wasim Abbas<sup>1</sup> 

Weiwei Wu<sup>1</sup> 

## Resumo

**Objetivo** – Esta pesquisa tem dois objetivos: primeiro, analisa os efeitos da percepção geral de justiça nas organizações do setor de serviços no comportamento inovador de seus funcionários; segundo, investiga se a humildade do líder modera a relação entre os construtos acima mencionados.

**Metodologia** – Esta pesquisa é de natureza quantitativa. Um método de pesquisa transversal foi usado para coletar dados de 359 entrevistados, e uma macro PROCESS para SPSS foi usada para a análise de moderação.

**Resultados** – Os resultados revelam que os funcionários que percebem justiça em suas organizações irão retribuir com inovação e que a humildade é um fator positivo que aumenta os comportamentos inovadores.

**Contribuição** – Poucos estudos abordaram o efeito da percepção geral de justiça no comportamento inovador dos indivíduos nas empresas de serviços em economias em desenvolvimento e culturas coletivistas. Também há uma falta de suporte empírico em relação ao papel da humildade do líder no comportamento inovador dos funcionários. Este estudo oferece novos *insights* sobre o comportamento inovador de funcionários de serviços em uma sociedade coletivista e tem implicações para os gestores que trabalham no setor de serviços.

**Palavras-chave** – Justiça; comportamento inovador de funcionários de serviços; humildade do líder; cultura coletivista; economia em desenvolvimento.

**Recebimento:**

12/06/2018

**Aprovação:**

17/08/2020

**Editor Responsável:**

Prof. Dr. Jesús Barrena

**Processo de Avaliação:**

Double Blind Review



**Revista Brasileira de Gestão de Negócios**

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4094>

---

1. Instituto de Tecnologia de Harbin (HIT), Departamento de Estratégia e Inovação, Harbin, China

## Como citar:

Abbas, W., Wu, W., (2021). Justiça organizacional, humildade do líder e o comportamento inovador de funcionários de serviços em uma cultura coletivista: o caso do Paquistão. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(1), p.153-179.

## I Introdução

Em razão do ambiente em rápida transformação dos anos recentes, as organizações têm cada vez mais adotado e aplicado a inovação (Li & Hsu, 2016; Quintane, Casselman, Reiche & Nylund, 2011). Nas empresas de serviços, no entanto, embora a inovação seja um fator-chave para o desenvolvimento e desempenho das empresas (Campo, Díaz & Yagüe, 2014), a taxa de inovação no setor fica atrás da manufatura, na qual muito mais atenção continua sendo dada à pesquisa (Axtell et al., 2000; Li & Hsu, 2016; Ramamoorthy, Flood, Slattery & Sardesai, 2005). Consequentemente, tem havido chamadas para pesquisas sobre os principais fatores relacionados ao comportamento inovador nas empresas de serviços (Li & Hsu, 2016; Sheehan, 2006).

Embora uma série de estudos tenha investigado fatores relacionados ao comportamento inovador em serviços (Garg & Dhar, 2017), a importância do setor para as economias em desenvolvimento tem recebido pouca atenção, apesar do papel significativo que desempenha no crescimento econômico (Thakur & Hale, 2013). Este estudo tem como foco a inovação em serviços no Paquistão, uma economia em desenvolvimento (Ramírez-Pasilla, Brundin & Markowska, 2017). O crescente setor de serviços do Paquistão tem chamado a atenção nos últimos anos, particularmente mediante a construção do corredor econômico China-Paquistão (CPEC, na sigla em inglês) (Ministério das Finanças, 2018b). A Pesquisa Econômica do Paquistão (PES, na sigla em inglês) mais recente relata que o setor de serviços compreende a maior parcela do produto interno bruto do país e experimentou um crescimento estável no período de dois anos, entre 2016 e 2017 (Ministério das Finanças, 2018a). Para aumentar ou manter um nível semelhante de crescimento, o setor deve melhorar seus serviços por meio da inovação. Para que isso ocorra, entretanto, vários fatores de suporte devem estar presentes.

O comportamento inovador em serviços pode depender, em parte, das percepções das relações de troca em uma organização (Young, 2012), em que um benefício é conferido em troca de um benefício comparável recebido ou de um benefício que é antecipado no futuro. Essas relações de troca podem ser de natureza econômica ou social (Blau, 1964). Uma relação que consiste em uma troca econômica, por exemplo, pode ser de natureza formal e envolver sanções legais explícitas; entretanto, uma relação de troca de natureza social pode ter retornos

não especificados, sejam de longo prazo, intangíveis ou discricionários (Blau, 1964; Young, 2012). As relações de troca nas organizações podem ser desenvolvidas por meio de percepções de justiça organizacional ou do tratamento justo dos funcionários (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Cropanzano & Rupp, 2008; Young, 2012).

Percepções de justiça organizacional podem servir como estímulo para relações de troca (Akram, Haider & Feng, 2016a; Momeni, Ebrahimpour & Ajirloo, 2014) e ter efeitos significativos nos comportamentos relacionados ao trabalho (Kerwin, Jordan & Turner, 2015). Folger e Cropanzano (1998) observam que as percepções de justiça positiva ou negativa resultam em resultados positivos ou negativos, respectivamente. Da mesma forma, Jakopcic e Sušanj (2014) apontam que percepções positivas de justiça resultam em resultados positivos, ao passo que percepções negativas de justiça encorajam comportamentos destrutivos (Akram, et al., 2016a; Kerwin et al., 2015; Priesemuth, Arnaud & Schminke, 2013). Portanto, quando os funcionários percebem justiça em uma organização, eles mostram um comportamento inovador em troca.

As percepções de justiça organizacional também diferem entre culturas (Chao & Moon, 2005; Conner, 2003; Young, 2012). As sociedades individualistas tendem a valorizar a justiça mais do que as coletivistas (Mueller & Wynn, 2000). Consequentemente, a relação entre justiça organizacional e comportamento inovador não foi extensivamente estudada em ambientes não ocidentais e a generalização desse fator para uma sociedade coletivista permanece pouco explorada (Young, 2012).

Shalley e Gilson (2004) observam que a inovação não ocorre isoladamente, mas sim quando as características pessoais e contextuais interagem (Wang, Zhang & Jia, 2017). Em configurações organizacionais, os gestores são tradicionalmente o fator contextual e eles geralmente decidem sobre a utilidade e inovação de uma ideia (Wang et al., 2017; Zhang & Bartol, 2010). Nos últimos anos, as pesquisas sobre liderança têm chamado maior atenção, principalmente no que diz respeito ao papel que os gestores desempenham como líderes (Afsar, Badir & Saeed, 2014). Os ambientes de trabalho contemporâneos são cada vez mais baseados no conhecimento, de modo que os gestores atuam geralmente como líderes que motivam os funcionários a inovar (Afsar et al., 2014). Aqui, os estudos têm como enfoque estilos de liderança e como eles afetam o comportamento inovador; no entanto, a humildade do líder como um estilo de liderança que afeta o comportamento dos funcionários tem recebido pouca

atenção (Akram, Lei & Haider, 2016b; Judge, Fryxell & Dooley, 1997; Nusair, Ababneh & Bae, 2012), embora alguns estudos tenham discutido sua importância (Gonçalves & Brandão, 2017; Seijts, Crossan & Carleton, 2017).

Gestores que demonstram humildade permitem que suas organizações se tornem adaptáveis e desenvolvam as transformações contínuas necessárias para sua sobrevivência (Owens & Hekman, 2012). Da mesma forma, um líder ou organização que não demonstra a humildade como virtude mostra uma fraqueza crucial (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Uma das características vitais da humildade é que aqueles que demonstram esse traço encorajam uma maior abertura para a experimentação (Owens & Hekman, 2012). Isso permite que os indivíduos discutam e desenvolvam abertamente novas ideias que visam alcançar uma vantagem competitiva para as organizações para as quais trabalham (Gonçalves & Brandão, 2017; Owens & Hekman, 2012). Além disso, líderes humildes permitem tentativas e erros que vêm com o cultivo de comportamentos inovadores entre indivíduos e grupos (Gonçalves & Brandão, 2017; Owens & Hekman, 2012). Entretanto, como grande parte da literatura sobre humildade do líder é teórica (Owens & Hekman, 2012), esse construto carece de suporte empírico (Gonçalves & Brandão, 2017). Em particular, os efeitos das interações humanas humildes no comportamento inovador dos indivíduos permanecem obscuros.

Esta pesquisa usa as lentes da teoria da troca social (Blau, 1964) e da teoria da sinalização (Connelly, Certo, Ireland & Reutzell, 2010) para analisar os construtos de justiça organizacional, humildade do líder e comportamento inovador dos funcionários de serviços. Essas abordagens veem os gestores nas organizações como sinalizadores e os funcionários como receptores. Os gestores sinalizam quais comportamentos a organização valoriza e recompensa. Se os funcionários receberem sinais de que sua organização valoriza certos comportamentos, eles tenderão a mostrar esses comportamentos. Em troca, eles esperariam um comportamento recíproco positivo da organização, como em uma troca social positiva. Stinglhamber e Vandenberghe (2003) observam que as expectativas de reciprocidade podem ser responsáveis pelo cumprimento dos objetivos organizacionais. Quando os funcionários recebem sinais de discussão aberta, tentativa e erro e o desenvolvimento de novas ideias, ou se eles percebem justiça e recompensas, retribuem com um comportamento inovador.

Diante do exposto, este estudo tem dois objetivos: primeiro, analisar o efeito da percepção geral de justiça no comportamento inovador dos funcionários de serviços

e, segundo, investigar se a humildade do líder modera a relação entre os dois construtos mencionados. Os resultados do nosso estudo empírico contribuem para a literatura de cinco formas. Primeiro, o estudo aborda a chamada para pesquisas sobre comportamento inovador nas empresas de serviços. Segundo, as descobertas redirecionam o foco dos estudiosos de cada tipo de percepção para a percepção geral de justiça e abrem caminhos para a compreensão da relação entre a percepção geral de justiça e o comportamento inovador nas empresas de serviços. Terceiro, o estudo avança a literatura sobre o efeito de interação da humildade do líder. Quarto, aumenta a compreensão do papel da humildade do líder na inovação de serviços no contexto do Paquistão, que é tanto uma economia em desenvolvimento (Ramírez-Pasilla et al., 2017) quanto um país coletivista (Hofstede, 2018). Quinto, o estudo avança a compreensão da justiça organizacional e da humildade do líder no contexto da teoria da troca social e da teoria da sinalização.

## 2 Revisão de literatura

### 2.1 Comportamento inovador de funcionários de serviços

O comportamento inovador identifica um problema (Larson, 2011), gera ideias relacionadas ao problema, encontra soluções possíveis (Janssen, 2000) e implementa ideias úteis, transformando-as em realidade (Scott & Bruce, 1994). O comportamento inovador é amplamente reconhecido na literatura e é considerado um recurso crucial nos ambientes de negócios contemporâneos. O comportamento inovador permite, por exemplo, a sobrevivência de longo prazo das organizações, pois lhes permite obter vantagens competitivas (Akram, Lei, Haider & Hussain, 2020). Para que as organizações incentivem comportamentos inovadores, muitas vezes devem contar com as capacidades de inovação de seus funcionários (Castro & Guimarães, 2020). Os comportamentos inovadores dos funcionários também são categorizados como comportamentos desviantes positivos, uma vez que permitem que os indivíduos se desviem das normas existentes e desafiem o *status quo* (criatividade) (Wang, Liu & Zhu, 2018) para alcançar resultados desejáveis que favoreçam a organização e as partes interessadas, ou ambos. Esse desvio positivo é considerado um desvio construtivo, um comportamento voluntário, discricionário e extrafunção (Cohen & Ehrlich, 2019).

Os comportamentos inovadores nas empresas de serviços incluem funcionários e clientes (Lee & Hyun, 2016). De um lado da equação, os funcionários estão envolvidos na identificação do problema, no processo de tomada de decisão sobre o problema e na implementação de uma solução (Kesting & Uhløi, 2010); por outro lado, os clientes verificam cognitivamente se os serviços prestados atendem às suas necessidades e, em caso afirmativo, geram lealdade para a empresa de serviços (Yuan & Woodman, 2010). A inovação em serviços também pode ajudar as organizações a atingirem seus objetivos e resultados desejados. Uma inovação pode, por exemplo, eliminar obstáculos à entrega de um serviço, resolvendo problemas relacionados ao trabalho (De Jong & Den Hartog, 2010). Também pode tornar os objetivos organizacionais atingíveis, melhorando os processos de serviços (Enz & Sigauw, 2003). Além disso, comportamentos inovadores em serviços contribuem para aumentar a qualidade dos mesmos, o que pode influenciar a tomada de decisão dos clientes e aumentar sua satisfação (Li & Hsu, 2016). Além disso, comportamentos inovadores em serviços podem ajudar uma organização a manter uma vantagem sobre seus concorrentes, ao dificultar a duplicação de um serviço, por exemplo, podendo resultar na retenção de uma vantagem competitiva (Ottenbacher, 2007). Da mesma forma, comportamentos inovadores em serviços podem beneficiar as organizações, ajudando-as a melhorar suas competências essenciais e, portanto, seu desempenho organizacional (Li & Hsu, 2016). Todos esses fatores apontam para a importância dos comportamentos inovadores para as empresas de serviços (Lee & Hyun, 2016); no entanto, esse fator é frequentemente negligenciado ou recebe pouca atenção entre as organizações de serviços.

A literatura sobre comportamento inovador também discute criatividade e se refere a ambos os conceitos como primos próximos (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Na maioria dos casos, os autores usam esses conceitos de forma intercambiável; no entanto, são de natureza distinta (Li & Hsu, 2016). A criatividade ocorre quando um indivíduo ou grupo trabalhando em um ambiente organizacional apresenta, produz ou apresenta uma ideia única, nova ou útil; ao passo que a inovação não inclui apenas a introdução de uma ideia nova ou distinta, mas também a implementação no contexto da organização (Amabile & Pratt, 2016). Vários teóricos explicam a natureza distinta e a importância de cada um desses construtos. Estudiosos da criatividade, por exemplo, enfatizam a geração de novas ideias, ao passo que estudiosos da inovação apontam a

implementação como o foco principal do construto (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Uma vez que a geração de uma ideia nova (criatividade) deve ocorrer antes de ser implementada (inovação), vários estudiosos consideram a criatividade como uma pré-condição para a inovação (Lukes & Stephan, 2017). Da mesma forma, Schilling (2008) apresenta a criatividade como um antecedente da inovação; Ghosh (2015) discute a criatividade como pré-requisito e ponto de partida da inovação; e Oldham e Cummings (1996) consideram a criatividade como uma força que causa inovação. Consequentemente, o comportamento inovador é considerado uma expressão externa, que se estende ao produto final e que produz benefícios reais; assim, constitui tanto a geração quanto a aplicação de novas ideias (Larson, 2011; Li & Hsu, 2016).

Scott e Bruce (1994) foram os primeiros a conceituar a ideia de comportamentos inovadores de funcionários de serviços. Posteriormente, diferentes autores forneceram algumas modificações a esse conceito (Hu, Horng & Sun, 2009; Lee & Hyun, 2016). Kim e Lee (2013) observam que os comportamentos inovadores dos funcionários de serviços (CIFS) podem residir no acúmulo de novas ideias, cujo objetivo é resolver problemas identificados na falha repetida de um serviço ou serviços e no tratamento especial dos mesmos. Da mesma forma, Hu et al. (2009) observam que os CIFS podem ocorrer no desenvolvimento de novas técnicas, métodos e habilidades de serviços, cujo objetivo é abordar falhas de serviço ou buscar novos caminhos para fornecer serviços. A literatura existente, portanto, discute os CIFS em dois fluxos: (1) na resolução de problemas identificados nos serviços (ou seja, falhas de serviço repetidas) e (2) na introdução de novos métodos, técnicas e habilidades para minimizar ou mitigar potenciais falhas de serviço. Cada fluxo se concentra na oferta de serviços de alta qualidade para aprimorar a experiência do cliente e o nível de satisfação no setor de serviços. Consequentemente, definimos os comportamentos inovadores dos funcionários no setor de serviços como comportamentos intencionais que geram e implementam ideias criativas e levam à introdução de novos processos, procedimentos, serviços, técnicas, métodos e habilidades que ajudam a elevar a qualidade dos serviços (existentes e futuros) e elevar as experiências e a satisfação dos clientes para o próximo nível.

Este estudo conceitua os CIFS no nível individual como comportamentos intencionais que introduzem novos processos, novas formas de trabalhar e novos serviços (Hu, et al., 2009; Lee & Hyun, 2016) por meio da geração e implementação de ideias (Scott & Bruce, 1994).

## 2.2 Justiça organizacional

A justiça organizacional tem recebido certa atenção no campo do comportamento organizacional, e os pesquisadores já validaram sua importância na literatura (Akram, et al., 2016a; Spell & Arnold, 2007). A justiça organizacional é definida como as percepções dos funcionários sobre a justiça em uma organização (Greenberg, 1987). O modelo tridimensional de justiça organizacional foi amplamente estudado e inclui justiça distributiva, procedimental e interacional (Aguilar-Quintana, Araujo-Cabrera & Park, 2020; Demir, Guney, Akyurek, Ugural & Aslan, 2017; Hsu & Wang, 2015; Kerwin et al., 2015). A literatura também inclui um modelo quadridimensional que subcategoriza a justiça interpessoal em justiça informacional e interpessoal (Colquitt, et al., 2001; Greenberg, 1990). Há também um modelo de cinco dimensões que identifica a justiça temporal e espacial como novas dimensões adicionais que complementam o modelo tridimensional anterior (Akram et al., 2020). A literatura frequentemente divide o conceito de justiça organizacional em vários tipos de justiça e o define de maneira mais precisa; por exemplo, tipo 1: distributivo; tipo 2: distributivo e procedimental; tipo 3: distributivo, procedimental e interacional; tipo 4: distributivo, processual, informativo e interpessoal; e tipo 5: distributivo, procedimental, interacional, temporal e espacial (Akram, et al., 2020; Greenberg & Colquitt, 2013).

Além dos diferentes tipos de justiça, os pesquisadores também estudaram a percepção geral de justiça em uma organização (Abbas & Wu, 2019a; Ambrose & Schminke, 2009). Alguns até questionam o mérito de focar em tipos específicos de justiça e sugerem considerar apenas o nível geral de justiça (Ambrose & Arnaud, 2005; Cropanzano & Ambrose, 2001; Mohammad, Quoquab, Makhbul & Ramayah, 2016). Alguns estudiosos observam que a percepção geral da justiça fornece uma compreensão mais clara e melhor da justiça em uma organização (Abbas & Wu, 2019a; Mohammad, et al., 2016). Isso porque, no caso de injustiça, os funcionários geralmente compartilham a mesma experiência e dificilmente se preocupam com os diferentes tipos (2, 3, 4 ou 5) de justiça (Shapiro, 2001). Seguindo a última convenção, este estudo considera, portanto, a justiça organizacional como a percepção geral de justiça, que é um construto unidimensional que define as percepções dos indivíduos em relação à justiça geral de uma organização como um todo (Abbas & Wu, 2019a; Mohammad, et al., 2016).

## 2.3 Humildade do líder

A humildade é um construto complexo (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005) que inclui não apenas diferentes facetas de comportamentos, mas também tendências comportamentais (Gonçalves & Brandão, 2017). A humildade permite que se tenha uma compreensão honesta dos próprios pontos fortes e fracos; pode ser, portanto, pensada como a ciência de si mesmo (Comte-Sponville, 2002). Da mesma forma, pessoas humildes têm a capacidade de se autoexaminar, evitam ser egocêntricas e estão bem cientes de seus limites (Emmons, 2000; Rowatt et al., 2006). Além disso, humildade significa ser capaz de avaliar as próprias habilidades e realizações em um determinado contexto (Richards, 1992). Pessoas humildes são capazes de avaliar com mais precisão não apenas suas próprias características, mas também as habilidades dos outros (Peters, Rowat & Johnson, 2011). Na psicologia da personalidade, a humildade é considerada uma característica humana estável, positiva e duradoura e influenciada por fatores situacionais (Peterson & Seligman, 2004; Tangney, 2000). Assim, a humildade é uma virtude, varia de acordo com a situação, e uma meta atitude pode se desenvolver (Owens, Rowatt & Wilkins, 2012). Owens e Hekman (2012) examinaram e construíram a teoria da humildade do líder. Segundo os autores, as três dimensões da humildade são admitir erros, falhas e limites pessoais; compreender os pontos fortes, fracos e contribuições dos seguidores; e mostrar ensinabilidade (Gonçalves & Brandão, 2017; Mao, Chiu, Owens, Brown & Liao, 2019). A humildade do líder aumenta significativamente a satisfação, a lealdade e a confiança dos funcionários; também apoia a liberdade psicológica. Consequentemente, os seguidores de líderes humildes tornam-se confiantes, sentem-se livres para experimentar usando suas próprias abordagens e contribuem para resolver problemas futuros (Nielsen & Marrone, 2018; Owens & Hekman, 2012).

O conceito de humildade do líder tem sido uma área de interesse para muitos pesquisadores e profissionais (Luu, 2020; X. Wang, Li, & Yin (no prelo); Yang, Zhou, Wang, Lin & Luo, 2019) que têm estudado humildade em uma variedade de disciplinas, como comportamento organizacional e psicologia positiva na equipe e nos níveis organizacionais (Nielsen & Marrone, 2018). Esses pesquisadores também argumentam que a natureza interdependente e relacional dos negócios e da liderança não pode ser negligenciada; eles postulam que a humildade na liderança é crucial para as organizações,

pois facilita a obtenção de resultados positivos nos níveis individual, de equipe e organizacional (Wang et al., no prelo). Em seu estudo sobre humildade, por exemplo, Wang et al. (no prelo) investigaram 104 equipes em cinco organizações heterogêneas na China. Eles descobriram que a humildade entre os líderes incentiva a criatividade no nível da equipe por meio da eficácia criativa coletiva. Da mesma forma, Luu (2020) analisou a humildade entre gestores de vendas, usando amostras de duas empresas no Vietnã: uma empresa de telecomunicações e uma empresa de informática. O estudo concluiu que existe uma relação significativa, direta e positiva entre a humildade entre os gestores de vendas e as vendas adaptativas que acontecem em suas equipes de vendas. Da mesma forma, Yang et al. (2019) estudaram a humildade do líder usando amostras do setor de saúde na China. Eles descobriram que a humildade entre os líderes na área da saúde está significativa e positivamente relacionada ao envolvimento e aos comportamentos inovadores dos enfermeiros.

Como existem poucos estudos empíricos sobre a humildade do líder (Rego et al., 2017; Wang et al., 2017), seu efeito interacional também geralmente permanece inexplorado. Consequentemente, este estudo conceitua a humildade do líder como uma virtude (Owens et al., 2012) e analisa seus efeitos interacionais.

#### 2.4 Culturas coletivistas *versus* individualistas

A cultura diferencia os membros de uma sociedade dos de outra; é baseada nas crenças, comportamentos e valores compartilhados dos indivíduos de um determinado grupo social (Hofstede, 1991). Além disso, considerando os comportamentos compartilhados, Hofstede (2001) divide as culturas em coletivistas e individualistas. As culturas coletivistas valorizam grupos, ao passo que as culturas individualistas valorizam indivíduos (Hofstede, 2001). Em culturas coletivistas, as pessoas se consideram parte de um todo onde a ênfase está na filiação ao grupo e as preferências permanecem integradas às estruturas familiares e priorizam os interesses do grupo sobre os pessoais (Triandis, 2001; Van Hoorn, 2015). Em contraste, em culturas individualistas, as pessoas preferem cuidar apenas de si mesmas (por exemplo, perseguindo seus próprios direitos e objetivos pessoais) e de seus familiares imediatos (Van Hoorn, 2015). Da mesma forma, a cooperação e a harmonia do grupo são mais importantes nas culturas coletivistas, ao passo que nas culturas individualistas a ênfase está na singularidade e na autonomia (Noon &

Lewis, 1992). Em linha com as diferentes abordagens de justiça em diferentes culturas, a equidade baseada no mérito é considerada mais justa em culturas individualistas (Murphy-Berman & Berman, 2002). Estendendo isso às experiências no local de trabalho, as organizações em culturas individualistas valorizam mais a justiça do que aquelas em culturas coletivistas (Mueller & Wynn, 2000). Nas culturas coletivistas, as emoções são contextualizadas para interagir dentro do grupo e também para aumentar a harmonia do grupo; ao passo que nas culturas individualistas as emoções são consideradas um direito individual e a expressão de emoções é encorajada. Nas culturas coletivistas, portanto, as emoções são gerenciadas, ao passo que as culturas individualistas enfatizam a expressão emocional (Allen, Diefendorff & Ma, 2014). Além disso, existem diferenças marcantes entre a forma como são considerados os laços emocionais em cada um desses dois tipos de cultura. Em culturas coletivistas, os laços emocionais são altamente valorizados para manter a coesão do grupo; no entanto, isso não é considerado importante em culturas individualistas. Além disso, em uma cultura coletivista, os líderes são altamente valorizados por manter laços emocionais e relacionamentos com os membros do grupo (Javidan, Dorfman, Luque & House, 2006).

A cultura nacional do Paquistão é considerada coletivista devido às suas características únicas. No Paquistão, os laços familiares são fortes, um senso de interesse coletivo permanece intacto e as pessoas gostam de passar tempo juntas (Kashif & Khattak, 2017). Na verdade, todas as decisões importantes da vida são tomadas buscando o consenso de todos os envolvidos. Em geral, as decisões sobre a compra de uma casa, o ingresso em uma universidade, a escolha de uma carreira, o casamento e os tratamentos médicos levam em consideração os pontos de vista e as opiniões dos membros da família. Em concordância com a pesquisa intercultural de Hofstede (2001), o bem coletivo tem precedência sobre a busca de interesses individuais para as pessoas no Paquistão. Da mesma forma, Kim, Chung e Suh (2016) observam que os valores coletivistas também se refletem na cultura coletivista do Paquistão; ou seja, as pessoas enfatizam a relação social, papéis sociais, interesses coletivos e obrigações para com os outros. A orientação coletivista do Paquistão também reflete os valores coletivistas destacados por Minkov et al. (2017); ou seja, seu povo se esforça para manter a harmonia, alcançar um alto grau de integração do grupo, desencorajar divergências das tradições e enfatizar a interdependência. A mentalidade coletivista que orienta a tomada de decisões

na vida privada também influencia a tomada de decisões na vida organizacional. As intenções comportamentais dos funcionários que trabalham em organizações de serviços do Paquistão (por exemplo, redes de *fast food*) são, por exemplo, influenciadas por normas subjetivas (Kashif & Khattak, 2017). Da mesma forma, ao contrário das sociedades individualistas, nas organizações de serviços do Paquistão, os funcionários mantêm relacionamentos intergrupais fortes, têm redes sociais estreitas e cumprem estritamente as decisões do grupo (Bashir, Khattak, Hanif & Chohan, 2011). As características culturais nacionais mencionadas, portanto, categorizam o Paquistão como uma sociedade coletivista na qual o coletivismo influencia a vida pessoal e profissional das pessoas.

## 2.5 Desenvolvimento de modelo e hipóteses

O trabalho inovador é o resultado de comportamentos individuais, discricionários, voluntários e extrapolares que vêm do impulso motivacional (Akram et al., 2016a). Janssen (2000) observa que a justiça organizacional pode servir como o fator motivacional por trás dos comportamentos inovadores dos indivíduos. Além disso, ele também observa que a justiça organizacional pode ter efeitos positivos ou negativos no comportamento dos funcionários. A sensação de ter sido tratado injustamente pode, por exemplo, levar a um declínio no desempenho e a menor contribuição para o trabalho (Momeni et al., 2014). Inúmeros estudos investigaram a relação entre justiça organizacional e comportamentos inovadores. No entanto, de acordo com alguns pesquisadores (Akram et al., 2016a; Hsu & Wang, 2015; Khaola & Coldwell, 2019; Young, 2012), nenhum estudo individual considerou o aspecto geral da justiça organizacional e seu efeito nos comportamentos inovadores de funcionários no setor de serviços do Paquistão.

Akram et al. (2016a) realizaram pesquisas sobre telecomunicações na China e encontraram relações significativas entre os tipos de justiça e os comportamentos inovadores. Da mesma forma, Hsu e Wang (2015) realizaram uma análise de mediação, utilizando suporte organizacional, e encontraram uma correlação positiva entre justiça organizacional e comportamentos de trabalho inovadores em que quanto maior o nível de justiça, maior o comportamento inovador. Da mesma forma, Demir et al. (2017) também descobriram que as percepções dos funcionários sobre justiça organizacional aumentam seus níveis de confiança e satisfação. Na mesma linha, mais recentemente, Akram et al. (2020) conduziram análises de

mediação usando o compartilhamento de conhecimento, descobrindo que as percepções dos funcionários sobre justiça organizacional têm impactos positivos e significativos nos comportamentos de trabalho inovadores. Este estudo, portanto, propõe sua primeira hipótese, conforme segue: Hipótese 1: *A justiça organizacional tem um efeito positivo nos comportamentos inovadores de funcionários do setor de serviços.*

A relação entre gerentes e funcionários tem sido bastante discutida na literatura (Morris et al., 2005). Particular importância foi dada aos comportamentos de apoio dos gerentes em relação aos funcionários (Hofstede, Bond & Luk, 1993; Mariappanadar, 2018; Seers, McGee, Serey & Graen, 1983; Teoh, Coyne, Devonish, Leather & Zarola, 2016; Yiing & Ahmad, 2009). Quando os funcionários percebem, por exemplo, que seu líder o apoia, sua participação no trabalho aumenta (Janssen, 2005). Da mesma forma, Chao, Lin, Cheng e Tseng (2011) encontraram uma relação positiva entre a liderança de um supervisor e os comportamentos inovadores dos funcionários. A pesquisa sobre o efeito da liderança em comportamentos inovadores, entretanto, é limitada (Akram et al., 2016a; Noor & Dzulkifli, 2013). Em particular, pouca atenção foi dada ao comportamento do líder (ou seja, humildade) e seu efeito na capacidade de inovação (Akram et al., 2016a; Mumford, 2003). Embora ambas as variáveis – justiça organizacional e humildade do líder – afetem diretamente os comportamentos inovadores, a literatura sobre seu efeito interacional é esparsa. Este artigo argumenta que o efeito interacional do comportamento do líder aumenta o comportamento inovador em serviços. Embora, porém, o fator organizacional (ou seja, justiça organizacional) possa permitir que os funcionários busquem comportamentos inovadores, essas pessoas raramente são capazes de implementar ideias por conta própria (Lukes & Stephan, 2017). Aqui, a liderança desempenha um papel importante em ajudar os funcionários a implementar suas ideias (Binnewies, Ohly & Sonnentag, 2007). Por meio de seus comportamentos, líderes humildes facilitam a discussão de ideias dos funcionários e isso estimula a criatividade e leva à implementação de novas ideias (Wang, et al., 2018; Zhou & Wu, 2018). Líderes com altos níveis de humildade evitam comportamentos desrespeitosos e são mais propensos a evitar a competição com os outros (Richards, 1992). Da mesma forma, evitam assumir uma postura superior durante a comunicação com seus funcionários e, em vez disso, adotam o igualitarismo (Morris et al., 2005). Consequentemente, argumentamos

que a interação entre a justiça organizacional e a humildade do líder tende a aumentar os comportamentos inovadores entre os funcionários, formando relacionamentos de apoio. Na mesma linha, Lee, Gizzarone e Ashton (2003) também encontraram uma relação inversa entre comportamentos exploradores e honestidade/humildade. Eles descobriram que os indivíduos com pontuação mais alta nas escalas de honestidade/humildade têm menos probabilidade de prejudicar os outros. Este estudo, portanto, prevê que líderes com grande humildade tendem a aumentar os comportamentos inovadores no setor de serviços.

*Hipótese 2: A humildade do líder modera a relação positiva entre a justiça organizacional e os comportamentos inovadores de funcionários de serviços, de modo que essa relação positiva será mais forte diante de níveis mais elevados de humildade do líder.*

Aqui, a teoria das trocas sociais (Blau, 1964) e a teoria da sinalização (Connelly et al., 2010) são usadas como lentes teóricas para entender a relação entre as variáveis. Os princípios da teoria da troca social explicam que a “qualidade da troca recíproca” influencia a socialização e a conexão psicológica (Grace, King & Lo Iacono, 2017). Em essência, a teoria pesa os benefícios potenciais dessas relações sociais contra seus custos e riscos. Da mesma forma, o relacionamento entre diferentes entidades, como clientes, funcionários e gerentes, também pode ser analisado ao longo das linhas dessa teoria. A troca líder-membro e a troca entre colegas de trabalho, por exemplo, estão positivamente relacionadas ao atendimento ao cliente (Kim & Qu, 2020). Além disso, a teoria da troca social também é utilizada para explicar de que forma importantes recursos organizacionais influenciam o engajamento dos funcionários (Cooper-Thomas, Xu & Saks, 2018). No contexto organizacional, os funcionários possuem diferentes tipos de conhecimento e experiência que podem utilizar para gerar criatividade e inovação. Suas contribuições para a organização vêm na forma de novas ideias, métodos e técnicas. Esses fatores, contudo, só irão florescer e se desenvolver sob certas condições, ou seja, quando os funcionários perceberem equidade e justiça na organização. Se os funcionários perceberem que estão sendo tratados com justiça em todos os aspectos de seu trabalho, podem retribuir com novas ideias. Ao contrário, se perceberem que não estão sendo tratados com justiça nos principais aspectos de sua vida organizacional, podem retribuir com pouca ou nenhuma motivação para fazer contribuições criativas.

Embora a teoria da sinalização tenha sido proposta inicialmente com base nas lacunas de conhecimento observadas entre as organizações e seus funcionários em potencial (Spence, 1973), ela foi posteriormente adaptada para muitos outros campos, como gestão de recursos humanos, negócios e mercados financeiros (Connelly, et al., 2010). No contexto organizacional, a teoria postula que os gestores enviam sinais a seus funcionários por meio de suas ações e comportamentos. As ações de um gestor representam o que ele mais valoriza para a liderança e quais ações são recompensadas ou punidas. A teoria também afirma que o comportamento de um líder que conduz e sinaliza apoio à criatividade dos funcionários é baseado na humildade. Quando os funcionários percebem que seu líder é humilde e também reconhece suas habilidades, valores, conhecimento e pontos fortes, sua confiança em relação a experimentar novas ideias pode acelerar. Da mesma forma, o comportamento de um líder que abraça a abertura para aprender com os outros e para buscar ou aceitar conselhos também pode ser favorável aos comportamentos criativos de seus funcionários. No caso desta pesquisa, portanto, com base na teoria da troca social e na teoria da sinalização, afirmamos que, quando os funcionários percebem a justiça em uma organização, retribuem com comportamentos discricionários e humildade – sinais positivos que aumentam seus comportamentos inovadores.

Na estrutura geral da pesquisa, a teoria do ajuste regulatório pode ser usada para explicar como todas as hipóteses neste estudo podem ser integradas (Higgins, 2005). A teoria postula que as pessoas se envolvem em atividades nas quais “se sentem bem” e acreditam que há um “ajuste” (Higgins, 2005). O termo “ajuste”, ou ajuste regulatório, é uma avaliação subjetiva de uma mensagem persuasiva (verbal ou não verbal) que determina as reações dos destinatários (positivas ou negativas) (Cesário, Grant & Higgins, 2004; Cesário, Higgins & Scholer, 2008). Schwarz e Clore (1983), por exemplo, descobriram que os destinatários inferem uma mensagem positivamente quando acham que ela está certa e vice-versa. Estendendo essa suposição às empresas de serviços, este estudo prevê que a percepção geral de justiça servirá como uma mensagem não verbal positiva vinda da organização e que isso será retribuído de maneira positiva, como no desempenho de um comportamento extrafunção. Além disso, o ajuste regulatório também é referido como uma experiência motivacional (Kruglanski, Pierro & Higgins, 2007) que pode consistir em determinantes interpessoais. Kruglanski et al. (2007), por exemplo, destacam o



papel de supervisores, professores e pais (pessoas com poder) em persuadir seus subordinados, alunos e filhos, respectivamente, a realizar atividades e manter um ajuste regular. De maneira semelhante, este artigo prevê que líderes humildes, por meio de seus comportamentos (um sinal não verbal), podem persuadir seus subordinados a adotar comportamentos inovadores e implementar novas ideias. Além disso, a literatura sobre a teoria de ajuste regulatório também sugere que, quando mensagens idênticas vêm de fontes diferentes, isso tem um maior impacto sobre os participantes (Cesário et al., 2004), o que significa que mensagens positivas semelhantes de diferentes fontes enviam fortes sinais positivos e produzem resultados favoráveis em maiores retornos. Estendendo esse conceito ao cenário dos serviços, o estudo também prevê que o efeito de interação entre a justiça geral e a humildade do líder promoverá comportamentos inovadores de uma maneira diferente que apenas a justiça geral ou a humildade do líder isoladamente. A Figura 1 mostra a estrutura da pesquisa.

### 3 Metodologia da pesquisa

Este estudo é de natureza quantitativa e usa o método de pesquisa transversal, usando o Google Forms para coletar dados. Os entrevistados em potencial eram indivíduos matriculados em um programa de mestrado executivo em administração de empresas, no qual os profissionais podem estudar em escolas de negócios em Karachi enquanto continuam trabalhando em tempo integral.

Antes de entrar em contato com os entrevistados, o autor pediu permissão às autoridades competentes para coletar os dados necessários (ou seja, gestores de programas, instrutores de curso e coordenadores). Em seguida, foi

organizada uma sessão para os entrevistados na qual o pesquisador apresentava o objetivo da pesquisa e abordava questões de sigilo e anonimato. O pesquisador então pedia aos entrevistados que desejassem participar que fornecessem seu endereço de e-mail. Um total de 431 endereços de e-mail foram coletados. Na semana seguinte, foi enviado um e-mail a esses participantes. Incluía o objetivo da pesquisa, declaração de sigilo e anonimato e instruções sobre como acessar o questionário da pesquisa, por meio de um link seguro, e como preenchê-lo.

Os participantes tiveram um mês para responder e lembretes de cortesia foram enviados nos dias 13 e 26 da pesquisa. Durante o período especificado, recebemos 380 respostas, representando uma taxa de resposta de 88,16% (380/431). Os entrevistados foram excluídos se (1) não fossem funcionários em tempo integral; (2) fossem autônomos; (3) estavam trabalhando em uma empresa familiar; (4) não trabalhavam no setor de serviços; ou (5) não conseguiram enviar um conjunto de dados completo, pois poderiam influenciar negativamente os resultados. O conjunto de dados final utilizável consistiu nas respostas de 359 participantes, dos quais 59% eram do sexo masculino, 53,4% tinham entre 30 e 34 anos de idade e 76,6% eram casados. Posteriormente, foi realizada uma análise de poder utilizando o pacote de software G\*Power (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009). A análise de poder mostrou que o tamanho da amostra foi mais do que adequado para um efeito de tamanho moderado a grande, considerando os parâmetros de entrada  $f^2 = 0,15$  (efeito de tamanho médio),  $p < 0,05$ , poder do teste estatístico = 0,95 (enquanto 0,80 é a potência tradicional), e os preditores = 3 (J. Cohen, 1977). A Tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

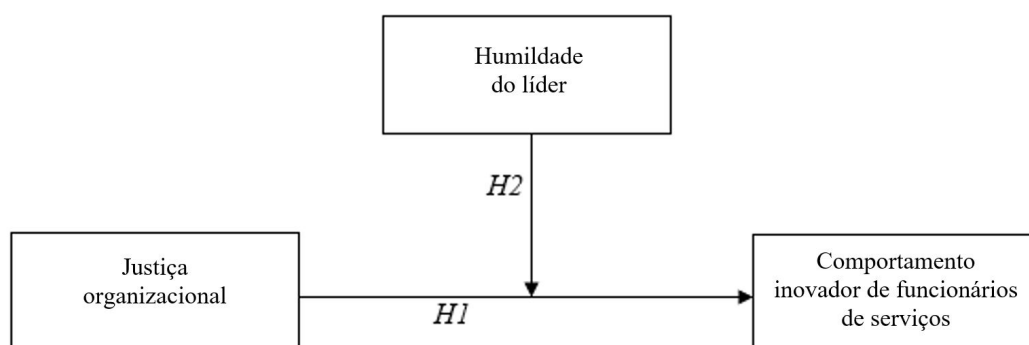


Figura 1. Estrutura da pesquisa

O questionário eletrônico era composto de questões sobre 25 itens, divididos em quatro seções, marcadas como A, B, C e D, respectivamente. Havia cinco questões sobre dados demográficos e cinco sobre CIFS, que foram adaptadas de Hu et al. (2009); as seis questões sobre justiça organizacional (considerada unidimensional) foram adaptadas de Ambrose e Schminke (2009); e as nove sobre a humildade do líder foram adaptadas de Owens, Johnson e Mitchell (2013). Todos os itens usados para CIFS, justiça organizacional e humildade do líder foram previamente validados e recentemente empregados por Lee e Hyun (2016), Mohammad et al. (2016) e Gonçalves e Brandão (2017), respectivamente. Foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente, para todas as medidas. Nenhum dos itens foi marcado com asterisco (de resposta obrigatória), exceto para a seção de descrição, que compreendia o objetivo da pesquisa, declaração de sigilo e anonimato, instruções de como preencher o questionário e declaração de que o participante estava envolvido no estudo por sua própria vontade em base voluntária. O objetivo de não marcar nenhum item com asterisco era manter o livre arbítrio dos entrevistados em cada fase. Além disso, para tratar de questões éticas, para a seção de descrição considerou-se necessário marcar as perguntas como obrigatórias. O instrumento de pesquisa foi finalizado em consultas com dois acadêmicos e três especialistas do setor. O apêndice mostra a codificação dos itens para cada variável usada neste estudo. À luz das consultas, pequenas mudanças de linguagem foram feitas e um teste piloto foi realizado. Com base nos resultados do teste, os questionários foram ajustados e, em seguida, divulgados. O objetivo do estudo piloto era melhorar a qualidade e a eficiência do estudo principal. Em linha com esse propósito, conduzimos um estudo piloto inicial para analisar o seguinte: (1) os

desafios no recolhimento de e-mails e no envio dos links do questionário; (2) a taxa de recusa; (3) a capacidade dos entrevistados de entender as instruções da carta de apresentação; (4) o entendimento dos entrevistados sobre a terminologia usada, os itens do questionário e o fluxo e a sequência das afirmações; (5) nossa compreensão das respostas dos entrevistados (ou seja, nenhuma resposta, resposta múltipla ou pesquisa incompleta); (6) os tempos de resposta (ou seja, o tempo que os entrevistados levaram para responder ao e-mail da pesquisa); (7) o tempo de preenchimento do questionário; (8) as dificuldades dos entrevistados em termos de compreensão dos aspectos de confidencialidade e anonimato do estudo; (9) a taxa de compreensão da linguagem; e (10) comentários adicionais dos entrevistados (se houver). Os participantes desse estudo piloto eram profissionais empregados no setor de serviços. Uma sessão especial foi organizada para apresentar o propósito e os objetivos da pesquisa e do estudo piloto, respectivamente. Posteriormente, foram coletados e-mails dos participantes que se voluntariaram. Os participantes da pesquisa para o estudo piloto tinham um mínimo de três anos de experiência profissional. Três anos de experiência significa que esses entrevistados podem fornecer importantes *insights* sobre os diferentes aspectos da tomada de decisão em suas organizações. Esse nível de experiência também significa que os entrevistados estavam bastante familiarizados com as práticas organizacionais e com o quanto sua organização valorizava a justiça organizacional e o apoio da liderança. Além disso, esses entrevistados vieram de uma variedade de setores de serviços, tornando mais fácil generalizar os resultados. No final da sessão, 45 entrevistados se apresentaram como voluntários e e-mails foram enviados aos endereços fornecidos. A análise das respostas não indicou quaisquer problemas importantes relacionados ao questionário eletrônico; no entanto, foram recomendadas pequenas alterações de linguagem em alguns itens. Essas alterações foram, portanto, adicionadas ao final do questionário, a fim de aumentar o entendimento dos itens na pesquisa.

Tabela 1  
Perfil dos entrevistados

		N	Porcentagem (%)
Gênero	Masculino	212	59,05
	Feminino	147	40,94
Faixa etária	25-29	125	34,81
	30-34	192	53,48
	35-39	37	10,3
	40-44	5	1,39
Estado civil	Casado	275	76,60
	Solteiro	84	23,39

## 4 Análise dos dados

Primeiro, os dados foram selecionados para detectar quaisquer *outliers* multivariados; aqui, calculamos a distância de Mahalanobis, a alavancagem e a distância de Cook das variáveis preditas (Kaliyaperumal & Kuppasamy, 2015; Rousseeuw & Zomeren, 1990). Em seguida, testamos nossos dados para as suposições de distribuição

de normalidade e descobrimos que eram consistentes. Os valores máximos para a assimetria e curtose foram menores que 2 e 5, respectivamente (Curran, West & Finch, 1996).

Em seguida, uma análise de multicolinearidade foi conduzida usando o fator de inflação da variância. Todos os valores foram menores que 2, o que é substancialmente mais baixo do que o limite recomendado de 10 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). A multicolinearidade, portanto, não foi um problema em nosso caso.

Em seguida, realizamos uma análise fatorial exploratória (EFA, *exploratory factor analysis*) usando o método de máxima verossimilhança (Cudeck & O'Dell, 1994; Fabrigar, Wegener, MacCallum & Strahan, 1999) e rotação oblíqua (promax) (Fabrigar et al., 1999) para verificar se a variável de pesquisa utilizada neste estudo carregou os mesmos fatores propostos pelos autores, sendo eles justiça organizacional, CIFS e humildade do líder. Para extrair os fatores, foram considerados itens com autovalores maiores que 1 e cargas fatoriais maiores que 0,50 (Kaiser, 1974), pois esses limiares alcançam resultados robustos e oferecem facilidade de interpretação. Da mesma forma, os fatores com cargas cruzadas, aqueles que não carregam em seus respectivos fatores e aqueles que não carregam em nenhum fator foram excluídos do estudo (Ferguson, 1954). Em nosso caso, todos os itens, exceto um, tiveram uma carga fatorial inferior ao limite decidido. Decidimos, portanto, descartar um item (código do item: JO4) do nosso estudo. Posteriormente, seguindo Ferguson (1954), refizemos os itens restantes, buscando uma estrutura fatorial mais parcimoniosa e encontramos a solução fatorial tridimensional com maior carga em cada fator (Hair et al., 2010). Os testes de esfericidade de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e Bartlett foram levados em consideração para validar as cargas dos itens em suas respectivas medidas. Os resultados mostram que as pontuações KMO foram altas e dentro da faixa de aceitabilidade. Da mesma forma, as pontuações do teste de Bartlett também foram altamente significativas e em faixa aceitável.

Por fim, conduzimos uma análise da variância do método comum (CMV, *common method variance*). Antes de considerar os resultados dos fatores extraídos que foram usados para testar a validade convergente e discriminante, decidimos verificar se a CMV seria um problema para nossos dados. Percebemos que a CVM pode ter existido, uma vez que os dados foram coletados com base em autorrelatos (Lindell & Whitney, 2001). De acordo com Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2012), soluções estatísticas e procedimentais

podem ser empregadas para reduzir o viés potencial. Nosso estudo já incorporou soluções processuais; por exemplo, como oferecemos garantia de confidencialidade e anonimato (Konrad & Linnehan, 1995) e usamos escalas validadas, os resultados foram menos sensíveis a viés potencial (Doty & Glick, 1998). No entanto, como solução estatística, usamos o teste de fator único de Harman (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Realizamos uma EFA para todos os itens extraídos; isso nos permitiu carregar em um único fator sem rotação. Os resultados da CMV mostram que o problema mencionado não ocorreu em nosso estudo, pois a variância explicada por um único fator (27%) era menor que o limite de 50% (Kutner, Nachtsheim, Neter & Li, 1996).

Também analisamos o fator comum (CFA, *common factor analysis*) para validar nosso modelo. O resultado do fator extraído foi analisado usando três fatores e 19 itens. Gerbing e Anderson (1988) sugeriram a aplicação de CFA usando pelo menos três itens em cada construto para obter uma medição e análise eficazes. O resultado do nosso fator extraído foi consistente, pois cada construto consistia em mais de três itens. Com base no modelo do estudo (três fatores e 19 itens), os resultados mostram um índice de qualidade de ajuste (GFI, *goodness-of-fit index*) > 0,90, um índice de ajuste comparativo (CFI, *comparative fit index*) > 0,90 e um erro quadrático médio de aproximação (RMSEA, *root mean square error of approximation*) < 0,10. Assim, essas condições atenderam aos requisitos de um modelo aceitável e indicaram a unidimensionalidade dos fatores (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008). A Tabela 2 apresenta os índices do modelo CFA.

Também calculamos o alfa de Cronbach, a confiabilidade composta, a validade convergente e a validade discriminante. O alfa de Cronbach e a confiabilidade composta indicaram que a confiabilidade composta (CR, *composite reliability*) deve ser  $\geq 0,70$  (Fornell & Larcker, 1981; Götz, Liehr-Gobbers & Krafft, 2010). Da mesma forma, para a validade convergente, a variância média extraída (AVE, *average variance extracted*) deve ser > 0,50 (Götz, et al., 2010; Hair, et al., 2010; Rutherford & Hair, 1988). A validade discriminante foi analisada seguindo os procedimentos recomendados por Fornell e Larcker

**Tabela 2**  
**Índices de ajuste do modelo**

Índices de ajuste	GFI	CFI	RMSEA
Modelo de medição	0,95	,934	0,43
Limite	>0,90	>,90	<0,10

(1981). A Tabela 3 apresenta todos os valores do alfa de Cronbach, a confiabilidade composta e as cargas fatoriais de cada um dos itens e do construto.

Em seguida, as estatísticas descritivas e os coeficientes de correlação foram derivados. A Tabela 4 mostra os coeficientes de correlação de Pearson e as médias, os desvios padrão (DP) e a validade discriminante. Todos os construtos foram mais fortemente correlacionados com seu próprio construto do que com os demais.

## 5 Resultados

O modelo PROCESS (Hayes, 2012) foi usado para conduzir a análise de moderação. As análises do efeito principal e das relações moderadas foram testadas de forma independente para tornar as interpretações eficazes. Da mesma forma, as interações foram analisadas usando desvios padrão (Hayes, 2012) plotando o(s) efeito(s) condicional(is) com os desvios padrão de +/- 1. Além disso, para aumentar a interpretabilidade do efeito de interação dentro da faixa de dados, todas as interações foram centradas na média (Hayes, 2012). Além disso, gênero e estado civil foram considerados como variáveis de controle durante a análise de moderação, onde gênero foi codificado como (0 = “feminino”; 1 = “masculino”) e estado civil foi codificado como (0 = “solteiro”; 1 = “casado”). A Tabela 5 e os modelos 1 e 2 resumem os principais efeitos da justiça organizacional nos CIFS, e o efeito moderador da humildade do líder na relação justiça organizacional-CIFS, respectivamente.

Nossa primeira hipótese propõe que a justiça organizacional (JO) afetaria positivamente os CIFS no setor de serviços. A Tabela 5 (Modelo 1) indica que a H1 ( $b = 0,262, p < 0,001$ ) é aceita. Além disso, o modelo geral com o preditor é estatisticamente significativo [ $F(1, 357) = 19,712, p < ,001$ ]. Conforme a Tabela 5 (Modelo 2), os resultados da H2 2 também indicam que a humildade do líder tem um efeito moderador na relação entre justiça organizacional e os CIFS no setor de serviços, visto que o modelo geral é estatisticamente significativo [ $F(5, 353) = 6,53, p < ,001$ ]. Da mesma forma, a interação entre justiça organizacional e humildade do líder é responsável por mais variância do que qualquer um desses dois fatores isoladamente [ $\Delta R^2 = ,0082, F(1, 353) = 3,173, p < ,05$ ]. Portanto, a H2 ( $b = 0,144, p < 0,05$ ) também é aceita, e a interação bidirecional é plotada na Figura 2 (JO x HL).

**Tabela 3**  
**Cargas fatoriais e confiabilidade dos itens e construtos**

Nome do fator	Códigos dos itens	Carga fatorial	Alfa de Cronbach	AVE	CR
Comportamentos inovadores de funcionários de serviços (CIFS)	CIFS1	0,83	0,84	0,71	0,92
	CIFS2	0,81			
	CIFS3	0,80			
	CIFS4	0,86			
	CIFS5	0,85			
Justiça organizacional (JO)	JO1	0,85	0,79	0,71	0,92
	JO2	0,83			
	JO3	0,88			
	JO5	0,89			
	JO6	0,72			
	JO4*	-			
Humildade do líder (HL)	HL1	0,79	0,89	0,70	0,95
	HL2	0,87			
	HL3	0,87			
	HL4	0,79			
	HL5	0,87			
	HL6	0,79			
	HL7	0,82			
	HL8	0,82			
	HL9	0,87			

Nota: \*Item deletado durante a EFA, portanto, não considerado para a CFA.

**Tabela 4**  
**Correlações e validade discriminante**

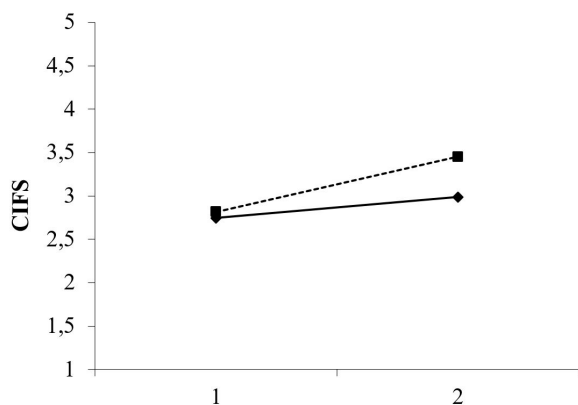
Construtos	Média	DP	CIFS	JO	HL
CIFS	3,43	0,94	<b>0,84*</b>		
JO	3,62	0,82	0,22**	<b>0,84*</b>	
HL	2,76	0,82	0,18**	0,14**	<b>0,83*</b>

Nota. \*Validade discriminante, \*\*Coeficientes de correlação significativos a 0,01

**Tabela 5**  
**Efeito da justiça organizacional e da humildade do líder nos CIFS**

Medidas	Modelo 1	Modelo 2
Justiça organizacional <sup>a</sup> (JO)	0,26 ***	0,26 ***
Humildade do líder <sup>b</sup> (HL)	-	0,16 **
Gênero <sup>d</sup>	-	0,01
Estado civil <sup>d</sup>	-	0,05
R	0,22	0,28
R <sup>2</sup>	0,05	0,08
F stat	19,71***	6,53***
Interação: JO x HL	-	0,14 c*
$\Delta R^2$	-	0,0082
$\Delta F$	-	3,17***

Nota. <sup>a</sup> Preditor, <sup>b</sup> Moderador, <sup>c</sup> Interação centrada na média, <sup>d</sup> Variáveis de controle, \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$



**Figura 2.** Efeito condicional da JO nos CIFS em diferentes níveis de HL

## 6 Discussão

Este estudo empírico sustenta todas as hipóteses declaradas e os resultados contribuem das quatro maneiras a seguir. Primeiramente, o estudo analisa comportamentos inovadores em serviços, um tema que tem recebido pouca atenção na literatura, visto que a maioria das pesquisas é realizada no setor de manufatura. Este estudo preenche essa lacuna ao abordar a chamada para pesquisas (Li & Hsu, 2016) sobre comportamentos inovadores em serviços e estudos sobre os CIFS em nível individual.

Em segundo lugar, como a maioria das pesquisas dá enfoque a economias desenvolvidas e sociedades individualistas, pouco se sabe sobre a justiça organizacional no contexto de uma sociedade coletivista em um país em desenvolvimento. Como resultado, este estudo considera a justiça organizacional como um construto unidimensional e analisa o efeito da percepção geral de justiça sobre os CIFS no contexto do Paquistão como uma sociedade coletivista e um país em desenvolvimento. Os resultados mostram que a justiça organizacional tem um efeito positivo nos CIFS e, quanto maior a percepção de justiça geral, maiores os CIFS. Quando a percepção geral de justiça, portanto, é maior na organização, os funcionários que trabalham nas empresas de serviços do Paquistão tendem a mostrar níveis mais elevados de comportamentos inovadores. Esse resultado é consistente com um estudo realizado na indústria da hospitalidade em Taiwan que usa um modelo tridimensional (distributivo, processual e interacional) de justiça organizacional e comportamentos inovadores tridimensionais (geração de ideias, marketing de ideias e prática de ideias) (Hsu & Wang, 2015). No entanto, em relação à cultura coletivista do Paquistão, este estudo fornece

alguns *insights* interessantes. Os resultados do estudo estão de acordo com as percepções de justiça nos ambientes de trabalho em culturas individualistas (Mueller & Wynn, 2000). Esse resultado sugere que no setor de serviços em uma cultura coletivista como a encontrada no Paquistão, em particular, as percepções gerais de justiça são altamente valorizadas. Além disso, nas organizações do setor de serviços no Paquistão, quando os indivíduos percebem que há justiça, mostram comportamentos inovadores no nível individual. Isso também está de acordo com os valores coletivistas, como ter um sentimento de pertencimento, uma identidade compartilhada e compartilhamento de recursos; além disso, esses valores se traduzem em emoções positivas que formam laços emocionais com a organização e, mais tarde, servem como impulsionadores motivacionais de comportamentos que melhoram o desempenho dos funcionários por meio de suas funções extras (ou seja, comportamento inovador).

Este estudo também traz contribuições mais amplas para a literatura ao validar os construtos dos comportamentos (JO, CIFS e HL) utilizados em outras regiões geográficas. Em primeiro lugar, a justiça organizacional também foi estudada em outros países em relação a diferentes setores. Os resultados da justiça organizacional neste estudo, por exemplo, também são consistentes com um estudo sobre instituições financeiras islâmicas na Malásia, onde a percepção da justiça geral foi considerada significativa e positivamente relacionada aos comportamentos de cidadania organizacional (Mohammad et al., 2016). Além disso, a escala da percepção geral de justiça também foi utilizada no setor educacional, na empresa de serviços alimentícios e em organizações médicas nos Estados Unidos, e afetou positivamente os comportamentos de cidadania organizacional (Ambrose & Schminke, 2009; Mohammad et al., 2016). Além disso, Akram et al. (2016a) também estudaram diferentes aspectos da justiça organizacional em relação ao setor de telecomunicações na China e descobriram que isso tem um impacto significativo na escala de comportamentos inovadores tridimensionais nesse setor. Da mesma forma, Akram et al. (2020) usaram o compartilhamento de conhecimento como um mediador para estudar um modelo pentadimensional de justiça organizacional em relação ao setor de telecomunicações na China e descobriram que isso tem um impacto significativo nos comportamentos inovadores na indústria. Em segundo lugar, estudos sobre os CIFS foram realizados no setor bancário da Índia e no setor de aviação civil da Coreia. Garg e Dhar (2017),

por exemplo, descobriram que a troca de líderes está positivamente relacionada aos CIFS no setor de bancos públicos na Índia. Da mesma forma, Lee e Hyun (2016) previram a autoestima baseada nos CIFS na indústria aérea coreana. Terceiro, o construto da humildade do líder também foi usado em Portugal, Singapura, China e Estados Unidos. Rego et al. (2017) descobriram, por exemplo, que líderes humildes são significativamente mais humildes do que líderes transacionais em um estudo experimental usando amostras portuguesas e de Singapura. Da mesma forma, em uma amostra de líderes de forças-tarefas médicas na China, Wang et al. (2017) descobriram que a humildade do líder está positivamente relacionada à criatividade do funcionário.

Os resultados deste estudo também são consistentes com estudos realizados em diferentes continentes e regiões. Muitos pesquisadores estudaram a percepção da justiça organizacional e a humildade do líder na Ásia, Austrália e Europa e descobriram que as percepções de justiça são análogas às variáveis de resultado. Arici, Arasli, Çobanoğlu e Hejraty Namin (2019), por exemplo, analisaram um modelo tridimensional de justiça organizacional usando uma amostra de hotéis de três e quatro estrelas no Chipre do Norte (estado intercontinental). Eles descobriram que o modelo tridimensional de justiça organizacional está positivamente relacionado à variável de resultado (ou seja, inserção no trabalho) entre os trabalhadores da linha de frente em hotéis familiares. Da mesma forma, Farid, Iqbal, Jawahar, Ma e Khan (2019) usaram amostras de profissionais de saúde no Paquistão (enfermeiros) para estudar um modelo de justiça tridimensional para um país do sul da Ásia. Eles concluíram que todas as três dimensões têm relações significativas e positivas com os comportamentos de cidadania organizacional e o engajamento no trabalho em hospitais públicos. Na mesma linha, Abbas e Wu (2019a) analisaram a justiça geral no setor de serviços do Paquistão e encontraram uma relação positiva com comportamentos de trabalho inovadores. Da mesma forma, um estudo realizado no setor de telecomunicações no sul da Ásia também concluiu que a justiça organizacional (modelo bidimensional) está positivamente relacionada à confiança organizacional e negativamente relacionada à rotatividade (Farooq & Farooq, 2014). Na mesma linha, outro estudo utilizou um modelo de cinco dimensões para investigar o setor de telecomunicações na China e concluiu que a justiça está positivamente associada a comportamentos inovadores (Akram et al., 2020). Além disso, Abbas e Wu (2019b)

usaram uma amostra do Paquistão – país do sul da Ásia – e descobriram que a humildade do líder está significativa e positivamente relacionada ao comportamento inovador.

Para o leste da Ásia, Lee, Kim, Son e Kim (2015) usaram um modelo de justiça organizacional quadridimensional em restaurantes na Coreia do Sul e descobriram que essas dimensões estão indiretamente relacionadas e são mediadas por confiança afetiva e cognitiva para o desempenho de tarefas que incluem comportamentos de ajuda. Outro estudo que usou um modelo de justiça organizacional bidimensional comparou China, Coreia do Sul e Austrália (Jiang, Gollan & Brooks, 2017). Os autores descobriram que, em primeiro lugar, a justiça organizacional está positivamente relacionada ao compromisso organizacional afetivo por meio da confiança organizacional, pois os funcionários universitários na Austrália dão um pouco mais de atenção à justiça distributiva do que os funcionários universitários chineses e sul-coreanos. Em segundo lugar, quando os funcionários da universidade australiana percebem a justiça processual, eles são mais propensos a retribuir em confiança organizacional e comprometimento organizacional afetivo do que os chineses e sul-coreanos quando têm as mesmas percepções. Terceiro, independentemente da cultura (do leste asiático e da Austrália), a justiça processual tem mais peso na conquista da confiança organizacional do que a justiça distributiva. Além disso, uma meta-análise que usou um modelo de justiça organizacional bidimensional comparou os asiáticos do leste aos norte-americanos (Li & Cropanzano, 2009). Aqui, os autores usaram um modelo tripartido de autoconceito para estudar as ligações entre as percepções de justiça e as quatro variáveis de resultado de satisfação no trabalho, compromisso organizacional, intenção de rotatividade e confiança. O estudo concluiu que, independentemente da cultura (do leste asiático e da América do Norte), os funcionários prestam atenção ao tratamento justo no local de trabalho e podem responder negativamente quando a injustiça é percebida em suas organizações. Em um sentido comparativo, o estudo de Li e Cropanzano (2009) descobriu que o efeito da percepção de justiça nas variáveis de resultado mencionadas tende a ser maior entre os norte-americanos do que entre os asiáticos. A diferença se deve ao fato de que comportamentos pró-sociais, harmonia social e autoconsciência relacional estão incorporados na cultura coletivista dos asiáticos do leste. Além disso, Rego et al. (2017) usaram amostras da China, Singapura e Portugal para estudar a humildade em líderes e concluíram que líderes humildes contribuem

significativa e positivamente para o desempenho da equipe. Tendo em vista as diferenças culturais entre as três nações, o estudo de Rego et al. (2017) não encontrou diferenças e concluíram que o efeito da humildade entre os líderes nos subordinados é idêntico nas três culturas. A humildade entre os líderes, portanto, também pode ser generalizável entre culturas.

Considerando a Europa, Neveu e Kakavand (2019) estudaram um modelo bidimensional de justiça organizacional, usando uma amostra do setor público da França, e encontraram uma relação inversa entre as percepções de justiça no local de trabalho e corrupção no local de trabalho. Outro estudo (Unterhitzenberger & Bryde, 2018) ligou um modelo de justiça tridimensional, usando amostras do Reino Unido e da Europa Central, ao desempenho do projeto no local de trabalho e concluiu que todas as dimensões da justiça estão positivamente associadas ao desempenho do projeto, mas que a justiça processual tem maiores impactos do que a justiça distributiva e a justiça interacional. Além disso, Sarti (2019) estudou um modelo de justiça bidimensional para a Itália e concluiu que a justiça procedimental e a justiça distributiva estão positivamente relacionadas ao envolvimento no local de trabalho. Além disso, Strobl, Niedermair, Matzler e Mussner (2019) estudaram a relação entre os traços de personalidade dos líderes e os comportamentos inovadores e descobriram que a humildade do líder está positivamente associada a comportamentos inovadores entre executivos na Áustria.

Terceiro, este estudo contribui para a literatura, pois analisa o efeito de interação da humildade do líder. Como a maior parte da literatura sobre a humildade do líder é teórica e carece de suporte empírico, este estudo empírico analisa o efeito moderador da humildade do líder na relação entre a justiça organizacional e os CIFS. Os resultados mostram que a humildade do líder modera a relação positiva entre a justiça organizacional e os CIFS, de modo que uma grande humildade resulta em um índice de CIFS mais alto. A humildade do líder, portanto, desempenha um papel significativo no setor de serviços do Paquistão. Organizações que são capazes de manter uma percepção de justiça também podem se beneficiar da humildade do líder, pois os líderes com maior humildade servem como catalisadores para os CIFS. De fato, quando os funcionários percebem a justiça em sua organização, os líderes com grande humildade aceleram os CIFS. A descoberta de que a humildade é um catalisador para comportamentos inovadores é consistente com o padrão

coletivista. Em uma cultura coletivista, por exemplo, a crítica é desencorajada e a cooperação é altamente considerada (Gonçalo & Staw, 2006; Tjosvold, Law & Sun, 2003). Da mesma forma, o conceito de humildade não segue comportamentos desrespeitosos nem tem a intenção de prejudicar os outros (Richard, 1992), mas promove fortemente a ensinabilidade e estende a cooperação aos seguidores (Owens & Heckman, 2012). Esses comportamentos de apoio em relação aos funcionários aumentam a participação no trabalho (Janssen, 2005) e incentivam os funcionários a mostrar comportamentos discricionários (comportamentos inovadores).

Em quarto lugar, este estudo enfatiza e confirma o papel da teoria da troca social, da teoria da sinalização e da teoria do ajuste regulatório ao delinear o papel da humildade do líder e a percepção da justiça geral nos comportamentos inovadores dos funcionários. Teóricos e profissionais têm usado a teoria das trocas sociais como uma lente teórica por meio da qual interpretam as interações sociais entre funcionários, organizações, supervisores, colegas de trabalho e pares (Rupp, 2011). Além disso, diferentes estudiosos explicam o suporte organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002), a satisfação no trabalho (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007) e o compromisso organizacional (Klein, Molloy & Cooper, 2009) por meio de trocas sociais. Apesar de utilizar a teoria das trocas sociais para interpretar relacionamentos e explicar construtos, os estudos raramente utilizaram essa teoria para explicar como os laços entre uma organização e seus funcionários podem ter um impacto nos comportamentos inovadores no setor de serviços. Esta pesquisa destaca um pressuposto básico – o benefício da reciprocidade na teoria da troca social; também explica a relação entre a percepção geral de justiça e os comportamentos inovadores nos serviços. As descobertas do estudo sugerem que os funcionários retribuem positivamente a justiça que percebem. Esse resultado contribui para a literatura de três maneiras. Em primeiro lugar, este estudo fornece mais evidências que conectam o fator organizacional de justiça geral com os comportamentos inovadores observáveis dos funcionários nos serviços. Em segundo lugar, o estudo direciona a atenção para as empresas que operam no setor de serviços, do ponto de vista das trocas econômicas e sociais. O estudo mostra como as organizações de serviços podem se beneficiar do intercâmbio social e encorajar os funcionários a assumirem comportamentos onde assumem funções extras. Por último, o estudo explica as conexões sociais ou os sentimentos dos funcionários de confiança mútua,

afiliação e pertencimento nas organizações para as quais trabalham, o que resulta na adoção de comportamentos discricionários (ou seja, comportamentos inovadores).

A literatura adotou a teoria da sinalização para explicar as habilidades financeiras das empresas aos investidores (Zhang & Wiersema, 2009), seus valores sociais e diversidade demográfica para as partes interessadas (Miller & Triana, 2009) e suas práticas de recrutamento para funcionários em potencial (Suazo, Martínez & Sandoval, 2009). No entanto, pouca atenção tem sido dada aos comportamentos dos líderes como sinais, como o conceito de humildade na liderança. Os resultados deste estudo mostram que a humildade serve como um sinal positivo que recebe *feedback* positivo (comportamentos inovadores) no setor de serviços. Este resultado contribui para a literatura das seguintes maneiras. Em primeiro lugar, como as demonstrações financeiras (Zhang & Wiersema, 2009), a diversidade (Miller & Triana, 2009) e as políticas (Suazo et al., 2009) são consideradas sinais, da mesma forma, os funcionários também consideram os comportamentos dos líderes como sinais. Em segundo lugar, a humildade é um sinal positivo que estimula os funcionários a irem além e realizarem comportamentos extrapolares (ou seja, comportamentos inovadores). Por último, líderes humildes sinalizam que existe uma atmosfera de liberdade psicológica e autonomia no local de trabalho por meio de comportamentos que permitem aos funcionários implementar ideias novas. Na mesma linha, os resultados deste estudo também são consistentes com a teoria do ajuste regulatório. Os resultados concluem que os funcionários retribuem positivamente as percepções de justiça (teoria da troca social) e as percepções de humildade do líder (teoria do sinal) encorajam os funcionários a se envolverem em comportamentos inovadores. Essas interações indicam claramente que quando os funcionários percebem uma maior humildade do líder, seu envolvimento em comportamentos inovadores aumentará, indicando que quando uma condição está presente, a outra é ampliada.

Esses resultados são consistentes com a literatura. Cesário et al. (2004), por exemplo, observaram que mensagens indistinguíveis de diferentes fontes (ou seja, a organização e o líder) servem como fortes sinais que terão maiores impactos nos destinatários do que as fontes individuais (a organização ou o líder); além disso, mensagens indistinguíveis de diferentes fontes são retribuídas com ações que levam a maiores benefícios, como funcionários se envolvendo no desenvolvimento de soluções criativas e implementação de novas ideias.

Da mesma forma, em seu estudo, Kruglanski et al. (2007) também descobriram que diferentes estilos de liderança fortalecem as respostas potenciais dos funcionários (ou seja, satisfação no trabalho). Esse resultado amplia o conhecimento existente na literatura ao definir colaboradores inovadores como foco de promoção, o que levará a um alto nível de ganhos em avanços e realizações. Quando esses funcionários se sentem bem a respeito de sua situação de trabalho, eles vão reagir positivamente às mensagens (justiça e humildade gerais) que são enviadas por diferentes meios (organizações e líderes). Somando tudo isso, nossas descobertas sugerem que, quando uma organização mantém um ambiente de justiça e incentiva a humildade em seus líderes, isso pode estimular comportamentos inovadores entre os funcionários e ajudar organizações em países em desenvolvimento coletivistas, como os do sul da Ásia, a alcançarem seus objetivos.

## 6.1 Implicações práticas

Este estudo tem implicações práticas para acadêmicos e profissionais em termos de algumas condições de trabalho que podem contribuir para o comportamento inovador dos funcionários nas empresas de serviços. O estudo também estende a validade preditiva da escala geral de justiça. Os resultados enfatizam o papel preditivo da percepção geral de justiça no contexto das empresas de serviços do Paquistão, uma sociedade coletivista e um país em desenvolvimento. Além disso, os pesquisadores em países do sul da Ásia podem adotar ou adaptar as escalas da percepção geral de justiça, humildade do líder e comportamentos inovadores dos funcionários de serviços, porque este estudo confirma a validade e confiabilidade das escalas. Os resultados também sugerem implicações gerenciais importantes. Em primeiro lugar, eles enfatizam a importância da justiça nas organizações, como tratar os funcionários com justiça em ambientes de trabalho e manter uma atmosfera de justiça na organização. Essa percepção positiva de justiça incentivará os funcionários a retribuir, demonstrando comportamentos inovadores discricionários (CIFS); também ajudará os funcionários a atingirem metas pessoais, departamentais e organizacionais. Em segundo lugar, os funcionários devem encorajar a humildade em seus líderes. Líderes humildes servem como catalisadores dos CIFS. Conforme demonstrado nos resultados, um alto nível de humildade estimula comportamentos inovadores entre os funcionários, na medida em que os incentiva a ir mais longe e demonstrar comportamentos inovadores para atingir os objetivos organizacionais. Além



disso, os gerentes também são fortemente recomendados a demonstrar algumas tendências comportamentais específicas, como: (1) disposição para admitir erros e encorajar novas ideias; (2) atenção aos outros, colocando-se em seus lugares; (3) valorização dos pontos fortes e das contribuições dos funcionários; e (4) oferta de *feedback* e prática de abertura. Essas tendências, juntas, tornam os líderes solidários e humildes e reduzem a incidência de incertezas contextuais no local de trabalho. Em última análise, esses comportamentos levam os funcionários a experimentarem por tentativa e erro e a promoverem comportamentos inovadores em sua organização.

Este estudo também apresenta percepções importantes para organizações que planejam investir no setor de serviços do Paquistão. Uma vez que o corredor econômico China-Paquistão está tornando atraente para organizações estrangeiras investirem no Paquistão, este estudo desempenha um papel significativo na oferta de uma compreensão de comportamentos inovadores em serviços em uma economia em desenvolvimento e uma cultura coletivista. Ele recomenda que as empresas estrangeiras considerem introduzir um ambiente de justiça em suas organizações e que prestem atenção à humildade no comportamento dos líderes ao operar em setores de uma sociedade coletivista. Isso pode resultar em um aumento no nível de comportamento inovador entre os funcionários e isso é algo que as empresas precisam alcançar no mundo contemporâneo.

## 6.2 Limitações e pesquisas futuras

Este estudo não está isento de limitações. Primeiro, é de natureza transversal; portanto, a direção da causalidade é uma questão que chama atenção. Em segundo lugar, a amostra do estudo é obtida de organizações do setor de serviços, o que limita a generalização dos resultados para outros setores. Terceiro, o estudo aborda apenas o foco promocional da orientação regulatória na teoria do ajuste regulatório. Por último, o estudo levanta a hipótese do impacto da humildade e percepções de justiça nos funcionários de organizações de serviços do Paquistão, o cenário de uma sociedade coletivista em um país em desenvolvimento; portanto, os resultados não podem ser extrapolados para outros ambientes. Além disso, uma análise cuidadosa é recomendada ao generalizar os resultados para outras culturas coletivistas e economias em desenvolvimento. Estudos futuros podem replicar abordagens semelhantes para pesquisar outros setores (ou seja, manufatura) ao realizar estudos longitudinais

em outros países asiáticos. Além disso, ao conceituar um modelo semelhante, recomenda-se que uma análise comparativa entre os setores de serviços e manufatura estude os efeitos da humildade do líder em relação à justiça organizacional e aos comportamentos inovadores.

## 7 Conclusão

Este estudo analisa empiricamente os efeitos da justiça organizacional nos comportamentos de trabalho inovadores de funcionários do setor de serviços do Paquistão, uma sociedade coletivista e um país em desenvolvimento. Analisa também o papel moderador da humildade do líder em relação aos construtos citados, conceito menos estudado empiricamente. Os estudos sobre os referidos construtos são esparsos e pouca atenção é dada ao contexto asiático. Esta pesquisa, portanto, contribui para a literatura ao analisar o impacto da percepção geral de justiça em uma organização e da humildade do líder nos comportamentos inovadores dos funcionários de serviços por meio das lentes da teoria da troca social e da teoria da sinalização. O estudo conclui que, quando os funcionários percebem a justiça em uma organização, eles retribuem com comportamentos discricionários. Os resultados também mostram que a humildade, como um sinal positivo, aumenta os comportamentos inovadores. Além disso, à luz dessas descobertas, este estudo incentiva os gestores a inspirarem humildade em relação à maneira como se comportam nas organizações para as quais trabalham.

## Referências

- Abbas, W., & Wu, W. (2019a). Employee innovativeness, fairness and organizational support: An empirical assessment. *Human Systems Management*, 38(2), 169-177. doi: 10.3233/hsm-180385
- Abbas, W., & Wu, W. (2019b). The moderating role of intrapreneurial personality in relation between leader humility and innovative behavior. *Human Systems Management*, 38(4), 329-337. doi: 10.3233/hsm-190548
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. doi: 10.1108/IMDS-05-2014-0152
- Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y., & Park, S. (2020). The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational

citizenship behaviour in a high unemployment context. *Tourism Management Perspectives*, 35. doi: 10.1016/j.tmp.2020.100676

Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2016a). The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: an empirical study from China. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 114-126.

Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016b). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in the IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161. doi: 10.1016/j.aebj.2016.06.001

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. doi: 10.1016/j.jik.2019.10.001

Allen, J. A., Diefendorff, J. M., & Ma, Y. (2014). Differences in emotional labor across cultures: A comparison of Chinese and US service workers. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 21-35.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. doi: org/10.1016/j.riob.2016.10.001

Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 59-84). Mahwah, NJ: Erlbaum

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500. doi: 10.1037/a0013203

Arici, H. E., Arasli, H., Çobanoğlu, C., & Hejrati Namin, B. (2019). The Effect Of Favoritism On Job Embeddedness In The Hospitality Industry: A Mediation Study Of Organizational Justice. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-29. doi: 10.1080/15256480.2019.1650685

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation

of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285. doi: 10.1348/096317900167029

Bashir, S., Khattak, H. R., Hanif, A., & Chohan, S. N. (2011). Whistle-blowing in public sector organizations: Evidence from Pakistan. *The American Review of Public Administration*, 41(3), 285-296. doi: 10.1177/0275074010376818

Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432-455. doi:10.1080/13594320701514728

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Campo, S., Díaz, A. M., & Yagüe, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311. doi: 10.1108/IJCHM-08-2013-0373

Castro, M. P., & Guimaraes, T. A. (2020). Dimensions that influence the innovation process in justice organizations. *Innovation & Management Review*, 17(2), 215-231. doi: 10.1108/inmr-10-2018-0075

Cesário, J., Grant, H., & Higgins, E. T. (2004). Regulatory Fit and persuasion: Transfer from "Feeling Right." *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), 388-404. doi:10.1037/0022-3514.86.3.388

Cesário, J., Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2008). Regulatory fit and persuasion: Basic principles and remaining questions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 444-463. doi:10.1111/j.1751-9004.2007.00055.x

Chao, C.-Y., Lin, Y.-S., Cheng, Y.-L., & Tseng, Y.-C. (2011). Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and organizational culture in Taiwan's manufacturing industry. *African Journal of Business Management*, 5(6), 2501-2511.

Chao, G. T., & Moon, H. (2005). The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1128-1140. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1128

Cohen, A., & Ehrlich, S. (2019). Exchange variables, organizational culture and their relationship with constructive deviance. *Management Research Review*, 42(12), 1423-1446. doi: 10.1108/mrr-09-2018-0354

- Cohen, J. (1977). F Tests of variance proportions in multiple regression/correlation analysis. In J. Cohen. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Cap. 9, pp. 407-453). New York: Academic Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Comte-Sponville, A. (2002). *A small treatise on the great virtues: The uses of philosophy in everyday life*. New York: Henry Holt & Company.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2010). Signaling theory: a review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. doi: 10.1177/0149206310388419
- Conner, D. S. (2003). Socially appraising justice: A cross-cultural perspective. *Social Justice Research*, 16(1), 29-39. doi: 10.1023/A:1022922010184
- Cooper-Thomas, H. D., Xu, J., & Saks, M. A. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4-5), 326-344. doi: 10.1108/JMP-12-2017-0449
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (Cap. 4, pp. 119-150). California: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Justice, morality, and social responsibility* (Cap.3, pp.63-100). Charlotte, Nc: Information Age Publishing.
- Cudeck, R., & O'Dell, L. L. (1994). Applications of standard error estimates in unrestricted factor analysis: Significance tests for factor loadings and correlations. *Psychological Bulletin*, 115(3), 475-487. doi: 10.1037/0033-2909.115.3.475
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods*, 1(1), 16-29. doi: 10.1037/1082-989X.1.1.16
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- Demir, M., Guney, S., Akyurek, S., Ugural, M., & Aslan, I. (2017). Effect of managers' organizational justice understanding on the level of employees' organizational commitment and job satisfaction. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 58, 146-165.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: does common methods variance really bias results? *Organizational research methods*, 1(4), 374-406. doi: 10.1177/109442819814002
- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International Journal for the psychology of religion*, 10(1), 3-26. doi: 10.1207/s15327582ijpr1001\_2
- Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (2003). Revisiting the best of the best: Innovations in hotel practice. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 115-123. doi:10.1177/001088040304400516
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299. doi: 10.1037/1082-989X.4.3.272
- Farid, T., Iqbal, S., Jawahar, I. M., Ma, J., & Khan, M. K. (2019). The interactive effects of justice perceptions and Islamic work ethic in predicting citizenship behaviors and work engagement. *Asian Business & Management*, 18(1), 31-50. doi: 10.1057/s41291-018-00049-9
- Farooq, M., & Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56-62. doi: 10.1002/joe.21539
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. doi: 10.3758/BRM.41.4.1149
- Ferguson, G. A. (1954). The concept of parsimony in factor analysis. *Psychometrika*, 19(4), 281-290. doi: 10.1007/BF02289228

- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: the roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258. doi: 10.1108/IJM-04-2015-0060
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192. doi: 10.2307/3172650
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148. doi:10.1108/MRR-01-2014-0017
- Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2006). Individualism-collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 96-109. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.11.003
- Gonçalves, L., & Brandão, F. (2017). The relation between leader's humility and team creativity: The mediating effect of psychological safety and psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 687-702. doi: 10.1108/IJOA-06-2016-1036
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) Approach. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (Cap. 29, pp. 691-711). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Grace, D., King, C., & Lo Iacono, J. (2017). Workplace relationship cohesion: An internal customers' perspective. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 129-150. doi: 10.1108/JSTP-07-2015-0175
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. doi: 10.5465/amr.1987.4306437
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. doi: 10.1177/014920639001600208
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. New York: Psychology Press.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: a versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling* [White Paper]. Recuperado de <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209-213. doi:10.1111/j.0963-7214.2005.00366.x
- Hoorn, A. van (2015). Individualist-collectivist culture and trust radius: A multilevel approach. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(2), 269-276. doi: 10.1177/0022022114551053
- Hofstede, G. (1991). *Organizations and cultures and: Software of the mind*. New York: McGrawHill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2018, January 20). *Hofstede Insights*. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com>
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C.-L. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483-503. doi: 10.1177/017084069301400402
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Method*, 6(1), 53-60.
- Hsu, J.-L., & Wang, J.-H. (2015). Exploring the effects of organizational justice on employees' innovative behavior in hospitality industry from the aspect of organizational support. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 49, 113-126.
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50. doi: 10.1016/j.tourman.2008.04.009

- Jakopec, A., & Sušan, Z. (2014). Effects of (Mis) alignment between supervisory and organizational justice. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 23(4), 615-637. doi: 10.5559/di.23.4.04
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. doi: 10.1348/096317900167038
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579. doi: 10.1348/096317905X25823
- Javidan, M., Dorfman, P. W., Luque, M. S., de, & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of management perspectives*, 20(1), 67-90.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004. doi: 10.1080/09585192.2015.1128457
- Judge, W. Q., Fryxell, G. E., & Dooley, R. S. (1997). The new task of r&d management: Creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review*, 39(3), 72-85. doi: 10.2307/41165899
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. doi: 10.1007/bf02291575
- Kaliyaperumal, S. K., & Kuppusamy, M. (2015). Outlier detection in multivariate data. *Journal Of Applied Mathematical Sciences*, 9, 2317-2324.
- Kashif, M., & Khatkhat, A. (2017). Ethical intentions among frontline employees working in the US-based fast food chains in Pakistan: The moderating role of love of money. *British Food Journal*, 119(7), 1547-1561. doi: 10.1108/BFJ-09-2016-0396
- Kerwin, S., Jordan, J. S., & Turner, B. A. (2015). Organizational justice and conflict: do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review*, 18(3), 384-395. doi: 10.1016/j.smr.2014.10.005
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84. doi: 10.1108/00251741011014463
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and justice influence employee innovative behaviours. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 193-212. doi: 10.1108/ejim-08-2017-0103
- Kim, H., & Qu, H. (2020). The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print. doi: 10.1108/IJCHM-04-2019-0373
- Kim, S., Chung, J.-E., & Suh, Y. (2016). Multiple reference effects on restaurant evaluations: A cross-cultural study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1441-1466. doi: 10.1108/IJCHM-05-2014-0220
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.04.009
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and New Directions* (Cap.1, pp. 3-26). New York, NY: Routledge.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820. doi: 10.5465/256746
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., & Higgins, E. T. (2007). Regulatory mode and preferred leadership styles: How fit increases job satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 137-149. doi:10.1080/01973530701331700
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., & Li, W. (1996). *Applied linear statistical models* (5th ed.). Chicago: McGraw-Hill.
- Larson, M. (2011). Innovation and creativity in festival organizations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(3-4), 287-310. doi:10.1080/19368623.2011.562414
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866. doi:10.1177/0149206307307635

- Lee, K., Gizzarone, M., & Ashton, M. C. (2003). Personality and the likelihood to sexually harass. *Sex Roles, 49*(1-2), 59-69. doi: 10.1023/A:1023961603479
- Lee, K.-H., & Hyun, S. S. (2016). An extended model of employees' service innovation behavior in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(8), 1622-1648. doi: 10.1108/IJCHM-03-2015-0109
- Lee, Y.-K., Kim, S., Son, M.-H., & Kim, M.-S. (2015). Linking Organizational Justice to Job Performance: Evidence from the Restaurant Industry in East Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 20*(sup1), 1527-1544. doi: 10.1080/10941665.2015.1016052
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Do east asians respond more/less strongly to organizational justice than North Americans? A meta-analysis. *Journal of Management Studies, 46*(5), 787-805. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00825.x
- Li, M., & Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(12), 2820-2841. doi: 10.1108/IJCHM-04-2015-0214
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 114-121. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.114
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 23*(1), 136-158. doi:10.1108/IJEER-11-2015-0262
- Luu, T. T. (2020). Can sales leaders with humility create adaptive retail salespersons? *Psychology & Marketing, 37*(9), 1292-1315. doi: 10.1002/mar.21365
- Mao, J., Chiu, C.-Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies, 56*(2), 343-371. doi: 10.1111/joms.12395
- Mariappanadar, S. (2018). The impact of dissonance in schema based leadership perceptions on employee engagement: Evidence from Australia. *Personnel Review, 47*(7), 1309-1329. doi: 10.1108/pr-03-2017-0081
- Miller, T., & Triana, M. D. C. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies, 46*(5), 755-786. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x
- Ministry of Finance. (2018a). *Pakistan economic survey 2017-18, growth and investment* (pp. 1-12): Ministry of Finance, Government of Pakistan. Recuperado de [http://www.finance.gov.pk/survey\\_1718.html](http://www.finance.gov.pk/survey_1718.html)
- Ministry of Finance. (2018b). *Three member delegation of ACCA Pakistan called on the MOS for Finance Rana Muhammad Afzal Khan* (PR No. 2275). Retrieved Feb 16, 2018, from Ministry of Finance [http://www.finance.gov.pk/press\\_releases.html](http://www.finance.gov.pk/press_releases.html)
- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., Khassenbekov, Y. & Mudd, B. (2017). A revision of Hofstede's individualism-collectivism dimension: A new national index from a 56-country study. *Cross Cultural & Strategic Management, 24*(3), 386-404. doi: 10.1108/CCSM-11-2016-0197
- Mohammad, J., Quoquab, F., Makhbul, Z. M., & Ramayah, T. (2016). Bridging the gap between justice and citizenship behavior in Asian culture. *Cross Cultural & Strategic Management, 23*(4), 633-656. doi: 10.1108/CCSM-08-2015-0097
- Momeni, M., Ebrahimpour, H., & Ajirloo, M. B. (2014). Surveying the impact of inferential organizational justice on innovative work behavior. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies, 2*(9), 1-8.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations, 58*(10), 1323-1350. doi: 10.1177/0018726705059929
- Mueller, C. W., & Wynn, T. (2000). The degree to which justice is valued in the workplace. *Social Justice Research, 13*(1), 1-24. doi: 10.1023/a:1007515618127
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal, 15*(2-3), 107-120. doi: 10.1080/10400419.2003.9651403
- Murphy-Berman, V., & Berman, J. J. (2002). Cross-Cultural Differences in Perceptions of Distributive Justice: A Comparison of Hong Kong and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*(2), 157-170. doi: 10.1177/0022022102033002003

- Neveu, J.-P., & Kakavand, B. (2019). Endangered Resources: The role of organizational justice and interpersonal trust as signals for workplace corruption. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 74(3), 498-524. doi: 10.7202/1065170ar
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824. doi: 10.1111/ijmr.12160
- Noon, J. M., & Lewis, J. R. (1992). Therapeutic strategies and outcomes: Perspectives from different cultures. *British journal of medical psychology*, 65(2), 107-117.
- Noor, H. M., & Dzulkifli, B'a. (2013). Assessing leadership practices, organizational climate and its effect towards innovative work behaviour in R&D. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(2), 129-133. doi: 10.7763/IJSSH.2013.V3.211
- Nusair, N., Ababneh, R., & Bae, Y. K. (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 182-201. doi: 10.1108/10569211211260283
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. doi:10.5465/256657
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454. doi:10.1177/1096348007302352
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818. doi: 10.5465/amj.2010.0441
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538. doi: 10.1287/orsc.1120.0795
- Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2012). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 260-272). New York: Oxford University Press.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79. doi:10.5465/amr.2014.0462
- Peters, A. S., Rowat, W. C., & Johnson, M. K. (2011). Associations between dispositional humility and social relationship quality. *Psychology*, 2(3), 155-161. doi: 10.4236/psych.2011.23025
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (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
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: the impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257. doi: 10.1177/1059601113479399
- Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B. S., & Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928-947. doi: 10.1108/13673271111179299
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity And Innovation Management*, 14(2), 142-150. doi: 10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x
- Ramírez-Pasilla, M., Brundin, E., & Markowska, M. (2017). *Contextualizing entrepreneurship in emerging economies and developing countries*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. e., Silard, A., ... Liu, W. (2017). Leader humility and team performance: exploring the mediating mechanisms of team pscap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*. 45(3), 1009-1033. doi: 10.1177/0149206316688941
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal*

of *Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698

Richards, N. (1992). *Humility*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Rousseuw, P. J., & Zomeren, B. C. van (1990). Unmasking multivariate outliers and leverage points. *Journal of the American Statistical Association*, 85(411), 633-639. doi: 10.1080/01621459.1990.10474920

Rowatt, W. C., Powers, C., Targhetta, V., Comer, J., Kennedy, S., & Labouff, J. (2006). Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance. *The Journal of Positive Psychology*, 1(4), 198-211. doi: 10.1080/17439760600885671

Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94. doi:10.1177/2041386610376255

Rutherford, G. S. W., & Hair, J. F., Jr. (1988). Multivariate data analysis with readings. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)*, 37(4/5), 484. doi: 10.2307/2348783

Sarti, D. (2019). Balancing organizational justice and leader-member exchange to engage workforce: Evidence from social cooperatives in Italy. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 231-246. doi: 10.1108/jwl-09-2018-0116

Schilling, M. A. (2008). *Strategic management of technological innovation*. Boston: McGraw-Hill, Boston.

Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 513-523. doi:10.1037/0022-3514.45.3.513

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi: 10.5465/256701

Seers, A., McGee, G. W., Serey, T. T., & Graen, G. B. (1983). The interaction of job stress and social support: A strong inference investigation. *Academy of Management Journal*, 26(2), 273-284. doi: 10.5465/255975

Seijts, G., Crossan, M., & Carleton, E. (2017). Embedding leader character into HR practices to achieve sustained

excellence. *Organizational Dynamics*, 46(1), 30-39. doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.02.001

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.12.004

Shapiro, D. L. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the “wheels” already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 235-242. doi: 10.1006/jvbe.2001.1795

Sheehan, J. R. (2006). Understanding service sector innovation. *Communications of the ACM*, 49(7), 42-47. doi: 10.1145/1139922.1139946

Spell, C. S., & Arnold, T. (2007). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 729-751. doi: 10.1002/job.441

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. doi: 10.2307/1882010

Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270. doi: 10.1002/job.192

Strobl, A., Niedermair, J., Matzler, K., & Mussner, T. (2019). Triggering subordinate innovation behavior: The influence of leaders' dark personality traits and level 5 leadership behavior. *International Journal of Innovation Management*, 23(5), 1950045. doi: 10.1142/s1363919619500452

Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154-166. doi: 10.1016/j.hrmr.2008.11.002

Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82. doi: 10.1521/jscp.2000.19.1.70

Teoh, K. R.-H., Coyne, I., Devonish, D., Leather, P., & Zarola, A. (2016). The interaction between supportive and unsupportive manager behaviors on employee work attitudes. *Personnel Review*, 45(6), 1386-1402. doi: 10.1108/pr-05-2015-0136



- Thakur, R., & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of U. S. and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.03.007
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. F. (2003). Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 243-263. doi: 10.1023/a:1023383200180
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924. doi:10.1111/1467-6494.696169
- Unterhitzberger, C., & Bryde, D. J. (2018). Organizational justice, project performance, and the mediating effects of key success factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57-70. doi: 10.1177/18756972818808984
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.09.006
- Wang, D. C., Hall, M. E. L., Shannonhouse, L. R., Mize, M. C. B., Aten, J. D., Davis, E. B., ... Annan, K. (in press). Why leader humility is vital to effective humanitarian aid leadership: A review of the literature. *Disaster*, 2020. doi: 10.1111/disa.12446
- Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2017). Understanding how leader humility enhances employee creativity: the roles of perspective taking and cognitive reappraisal. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 5-31. doi: 10.1177/0021886316678907
- Wang, X., Li, H., & Yin, H. (in press). Antecedents and Consequences of Creativity in Teams: When and How Leader Humility Promotes Performance via Team Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 2019. doi: 10.1002/jocb.410
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521. doi:10.1108/LODJ-03-2017-0069
- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801-1808. doi: 10.1111/jonm.12879
- Yiing, L. H., Ahmad, K. Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86. doi: 10.1108/01437730910927106
- Young, L. D. (2012). How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 46(3), 220-243. doi: 10.1002/jocb.15
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. doi: 10.5465/amj.2010.49388995
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi: 10.5465/amj.2010.48037118
- Zhang, Y., & Wiersema, M. F. (2009). Stock market reaction to CEO certification: the signaling role of CEO background. *Strategic Management Journal*, 30(7), 693-710. doi: 10.1002/smj.772
- Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387. doi: 10.1108/LODJ-07-2017-0181

## Apêndice – Escala utilizada

Nome do fator	Código dos itens	Itens
<b>Comportamentos inovadores dos funcionários de serviços (CIFS)</b>	CIFS1	Tenho ideias inovadoras e criativas.
	CIFS2	Tento propor minhas próprias ideias criativas e convencer outros/clientes.
	CIFS3	Busco novas técnicas, métodos ou habilidades de serviço.
	CIFS4	Ofereço planos adequados para o desenvolvimento de novas ideias.
	CIFS5	No geral, me considero um membro criativo desta empresa.
<b>Justiça organizacional (JO)</b>	JO1	No geral, sou tratado com justiça pela minha organização.
	JO2	Em geral, posso contar com a justiça dessa organização.
	JO3	Em geral, o tratamento que recebo por aqui é justo.
	JO4	Normalmente, a maneira como as coisas funcionam nesta organização não é justa.
	JO5	Em geral, essa organização trata seus funcionários de maneira justa.
	JO6	A maioria das pessoas que trabalham aqui diria que muitas vezes é tratada de forma injusta.
<b>Humildade do líder (HL)</b>	HL1	Meu gestor busca ativamente <i>feedback</i> , mesmo que seja crítico.
	HL2	Meu gestor admite quando não sabe fazer algo.
	HL3	Meu gestor reconhece quando os outros têm mais conhecimento e habilidades do que ele.
	HL4	Meu gestor percebe os pontos fortes dos outros.
	HL5	Meu gestor costuma elogiar os outros por seus pontos fortes.
	HL6	Meu gestor demonstra apreço pelas contribuições particulares de outras pessoas.
	HL7	Meu gestor demonstra disposição para aprender com os outros.
	HL8	Meu gestor demonstra que está aberto ao conselho dos outros.
	HL9	Meu gestor demonstra que está aberto às ideias dos outros.

**Agências de fomento:**

Esta pesquisa recebeu o apoio da Fundação Nacional de Ciências Naturais da China (bolsas número 71472055 e 71272175) e da Fundação Nacional de Ciências Naturais da China (bolsa número 16AZD0006).

**Conflito de interesse:**

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar

**Copyrights:**

RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado

**Análise de Plágio**

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

**Autores:**

1. Wasim Abbas, Candidato e Ph.D., Instituto de Tecnologia de Harbin, Harbin, China.

E-mail: Wasimabbas0092@outlook.com

2. Weiwei Wu, Ph.D. em Gestão de Negócios, Instituto de Tecnologia de Harbin, Harbin, China.

E-mail: wuweiwei@hit.edu.cn

**Contribuição dos autores**

1. Wasim Abbas: Definição do problema de pesquisa, Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos), Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos), Fundamentação teórica/Revisão de Literatura, Definição dos procedimentos metodológicos, Coleta de Dados, Análise Estatística, Análise e interpretação dos dados, Revisão crítica do manuscrito, Redação do manuscrito.

2. Weiwei Wu: Definição do problema de pesquisa, Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos), Revisão crítica do manuscrito, Supervisão.