

## O STAD E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O BULLYING ORGANIZACIONAL E A EXAUSTÃO DO TRABALHADOR

## THE HPWS AND ITS INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL BULLYING AND WORKER EXHAUSTION

### Harrison Bachion Ceribeli

Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Brasil  
harrisonbceribeli@ufop.edu.br

### Lenise Sartori Visentainer

Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Brasil  
lenise.visentainer@aluno.ufop.edu.br

### Gustavo Nunes Maciel

Universidade Federal de Lavras (UFLA), Brasil  
gustavonunesmaciel@yahoo.com.br

### Israel José dos Santos Felipe

Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Brasil  
israelfelipe@ufop.edu.br

**Submissão:** 13.09.2020. **Aprovação:** 16.05.2021. **Publicação:** 27.06.2021.

**Sistema de avaliação:** *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil. **Editores-chefe:** Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível nos seguintes endereços eletrônicos:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1212>

### Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as práticas adotadas em um sistema de trabalho de alto desempenho (STAD), o *bullying* organizacional e a exaustão emocional dos trabalhadores. Os dados foram coletados utilizando o método *survey* e posteriormente analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. A amostra da pesquisa foi composta por 577 trabalhadores. Analisando os resultados encontrados, concluiu-se que ao adotar as práticas associadas ao STAD, especialmente aquelas voltadas para promover o desenvolvimento humano e a participação no ambiente de trabalho, a organização reduz a ocorrência do *bullying* organizacional, o que contribui para diminuir a exaustão emocional dos empregados. Com isso, verifica-se que o STAD é um sistema de gestão que favorece a melhoria da convivência no ambiente laboral, diminuindo o desgaste emocional dos trabalhadores. Entre as implicações práticas deste trabalho, destaca-se a confirmação de alguns dos benefícios provenientes da capacitação intensiva dos empregados, da oferta de treinamentos comportamentais com foco no trabalho em equipe e da adoção de um modelo de gestão participativa, encorajando os gestores a investirem no desenvolvimento humano e a direcionarem esforços para que a organização passe a reforçar a importância da participação e respeito mútuo no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão de pessoas de alto desempenho; *Bullying* no ambiente de trabalho; Esgotamento do empregado.

### Abstract

This research aimed to analyze the relationship between the practices adopted in a high performance work system (HPWS), organizational bullying and the emotional exhaustion of workers. Data were collected using the *survey* method and subsequently analyzed with Structural Equation Modeling. The research sample consisted of 577 workers. Analyzing the results obtained, it is concluded that by adopting the practices associated with STAD, especially those that promote human development and participation in the work environment, the organization reduces the occurrence of organizational bullying, which contributes to reduce the emotional exhaustion of the employees. Thus, it is concluded that HPWS is a management system that favors the improvement of relations in the work environment, reducing the emotional exhaustion of workers. Among the practical implications of this work, it can be highlighted the confirmation of some benefits from the intensive training of employees, the conduction of behavioral training focused on teamwork and the adoption of participative management, encouraging managers to invest in human development. and to direct efforts so that the organizational starts to reinforce the importance of participation and mutual respect in the work environment.

**Keywords:** High performance human resources management practices; Workplace bullying; Employee exhaustion.

## 1. Introdução

Em meados da década de 1980, nos Estados Unidos, muitas organizações realizaram um investimento expressivo na modernização de seus processos produtivos, visando a promoção de melhorias tanto na eficiência de suas operações quanto na qualidade dos itens fabricados. Naquela época, para acompanhar as mudanças que estavam sendo implantadas, concebeu-se um novo modelo gerencial, que foi denominado de Sistema de Trabalho de Alto Desempenho ou STAD (NATIONAL OCCUPATIONAL RESEARCH AGENDA, 2002) e englobava um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que tinham como objetivo ampliar o envolvimento das pessoas com o trabalho (WOOD; MENEZES, 1998) e, em decorrência disso, aumentar seu potencial de entregar resultados superiores (NING et al., 2018).

Apesar de aumentar a produtividade da organização (OBEIDAT; MITCHELL; BRAY, 2016), o STAD pode ter como efeito negativo a ampliação do *bullying* organizacional, já que o trabalhador inserido nesse tipo de sistema de trabalho, cujo foco principal é a melhoria do desempenho, fica exposto a uma maior pressão, carga de trabalho muito elevada, prazos exíguos e cobranças constantes (PAGE et al., 2018).

Considerando que o *bullying* é um fator estressor (EINARSEN et al., 2020), pode-se inferir que existe relação entre ele e o aumento do esgotamento emocional do trabalhador (RODRÍGUEZ-MUÑOZ et al., 2020; NETO et al., 2017). Logo, assumindo que o STAD pode ampliar o *bullying* organizacional e que este, por sua vez, tende a aumentar a exaustão emocional do trabalhador, depreende-se que o STAD, mesmo que indiretamente, tende a agravar a exaustão dos indivíduos no âmbito de suas atividades laborais. Entretanto, Kilroy et al. (2016) concluíram em sua

pesquisa que as pessoas que atuam em um sistema de trabalho de alto desempenho tendem a apresentar menores índices de exaustão, já que passam a contar com os recursos necessários para atenderem a suas demandas profissionais.

Examinando esses dois contrapontos, conclui-se que a relação entre tais construtos carece de investigação sistemática para ser devidamente elucidada. Apesar disso, raros são os estudos que se debruçaram, até o momento, a descortinar como eles estão correlacionados, conforme se verificou em um levantamento realizado nas bases Scopus, Scielo, Spell e Redalyc, combinando de diferentes maneiras os descritores “práticas de alto desempenho”, “sistema de trabalho de alto desempenho”, “exaustão do empregado”, “exaustão emocional”, “*bullying* no ambiente de trabalho”, “*bullying* organizacional”, “high performance practices”, “high performance work system”, “employee exhaustion”, “emotional exhaustion”, “workplace *bullying*”, “organizational *bullying*”, “harassment” e “mobbing”. Diante disso, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre as práticas adotadas em um sistema de trabalho de alto desempenho, o *bullying* organizacional e a exaustão emocional dos trabalhadores.

Tendo em vista que os questionamentos a respeito dos impactos causados pelo STAD sobre o trabalhador ainda carecem de respostas (KILROY et al., 2016), esta pesquisa mostra-se relevante pelo potencial que tem de contribuir para o avanço do conhecimento científico nessa área. Além disso, ao auxiliar a deslindar as vantagens e desvantagens da adoção de práticas associadas ao STAD, pode-se estimular uma reflexão acerca de eventuais ajustes que se façam necessários, para que se obtenha o aumento de produtividade desejado sem afetar o bem-estar das pessoas envolvidas.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Sistema de Trabalho de Alto Desempenho

Os sistemas de trabalho de alto desempenho (STAD) foram concebidos com base na premissa de que, combinando os elementos certos, é possível criar condições que estimulem os empregados a se envolverem mais com o trabalho (WOOD; MENEZES, 1998) e a desenvolverem maior comprometimento em relação aos objetivos da organização, entregando, em decorrência disso, melhores resultados (ARTHUR, 1994).

Analisando a literatura disponível a respeito dessa temática, é possível constatar que as práticas de gestão associadas aos STAD variam muito entre os estudos e que não há um modelo universalmente aceito, o que se deve às diferenças culturais e legais que existem entre os países, que fazem com que uma mesma prática seja considerada em determinada localidade como de alto desempenho, enquanto em outra seja apenas uma exigência legal ou práxis cultural (BOXALL; MACKY, 2009).

Entre as práticas associadas aos STAD, podem-se elencar a valorização de características como comprometimento e flexibilidade nos processos de seleção de pessoal (WOOD; MENEZES, 1998; REHMAN et al., 2019), a flexibilização das funções por meio da adoção de descrições de cargo menos enrijecidas (WOOD; MENEZES, 1998; PRIETO; SANTANA, 2012), a descentralização da tomada de decisão (ARTHUR, 1994; BOXALL; WINTERTON, 2018; ZHANG; ZHANG;

ROFCANIN, 2019), o treinamento intensivo e contínuo dos indivíduos (JEONG; SHIN, 2019; PRIETO; SANTANA, 2012), o estímulo ao trabalho em equipe (PRIETO; SANTANA, 2012; BOXALL; WINTERTON, 2018) e a utilização dos resultados das avaliações de desempenho como parâmetros para promoções e remuneração (REHMAN et al., 2019).

Quando combinadas, essas práticas tendem a gerar diversos benefícios para as organizações, incluindo o aumento do engajamento (AL-AJLOUNI, 2020) e da participação dos empregados no processo decisório (ARTHUR, 1994; BOXALL; WINTERTON, 2018; ZHANG; ZHANG; ROFCANIN, 2019), assim como a ampliação dos índices de satisfação no trabalho (OGBONNAYA; VALIZADE, 2018) em decorrência do maior esforço mental demandado pelas atividades laborais executadas e da compensação recebida pelo empenho apresentado cotidianamente (OLLO-LÓPEZ; BAYO-MORIONES; LARRAZA-KINTANA, 2016). Além disso, os profissionais inseridos em um sistema de trabalho que contempla as práticas supramencionadas tendem a apresentar maior produtividade (OBEIDAT; MITCHELL; BRAY, 2016) e identificação organizacional (LIN; LIU, 2019).

Além dos benefícios supramencionados, a adoção de práticas associadas ao STAD pode contribuir para a redução do nível de esgotamento emocional dos empregados (OPPENAUER; VAN DE VOORDE, 2018). De acordo com Jyoti e Rani (2019), isso ocorre porque (1) as ações contínuas de capacitação favorecem o aperfeiçoamento das competências dos empregados que são necessárias à execução de suas funções; (2) a implantação de um modelo de recompensas vinculadas ao desempenho, aliada a uma cultura de *feedback*, leva ao aumento da confiança na organização; e (3) as oportunidades de participação na tomada de decisão ampliam o senso de pertencimento e responsabilidade para com a organização. Ou seja, ao ampliar o domínio que os profissionais têm do trabalho que realizam e contribuir para que eles se sintam adequadamente valorizados pelo desempenho apresentado e parte efetiva da organização, o STAD tende a diminuir o desgaste emocional experimentado em decorrência das atividades laborais (JYOTI; RANI, 2019). Nessa linha, propôs-se como primeira hipótese de pesquisa que:

*H<sub>1</sub>: O sistema de trabalho de alto desempenho contribui para diminuir a exaustão emocional do trabalhador.*

## 2.2 Exaustão emocional do trabalhador

A exaustão emocional é um estado individual que resulta da exposição continuada de um sujeito a situações de estresse e que tem como característica principal o desgaste acentuado de ordem psicológica que faz com que ele sinta que seus recursos emocionais estão esgotados e que, portanto, não são mais suficientes para lidar com as demandas provenientes do trabalho (MASLACH et al., 1986).

A exaustão emocional também pode ser compreendida como um estado que decorre do excesso de esforço psicológico demandado pelas atividades laborais executadas, combinado com a percepção que o indivíduo possui de que não é possível compatibilizá-las com sua identidade, ou seja, de que não é possível ser autêntico ou verdadeiro consigo mesmo ao desempenhar seu trabalho (HUPPERTZ et al., 2020).

Tal estado psicológico, que não se restringe a categorias profissionais específicas, podendo ser desenvolvido por trabalhadores de qualquer grupo ocupacional (GAINES; JERMIER, 1983), é apontado como o sintoma central da Síndrome de Burnout, que, além da exaustão emocional, ainda conta com outras duas dimensões: a despersonalização e a redução da realização pessoal (MASLACH; SCHAUFELI, LEITER, 2001).

A exaustão emocional normalmente traz uma série de consequências negativas para o indivíduo, incluindo cansaço físico e mental persistente (WRIGHT; CROPANZANO, 1998), insônia, uso de substâncias entorpecentes, sensação de fadiga proveniente de quaisquer esforços intelectuais no âmbito do trabalho, tensão e ansiedade (MASLACH; JACKSON, 1981).

Os reflexos desse quadro psicoemocional, contudo, não afetam somente os indivíduos, impactando também as organizações: o absenteísmo aumenta devido ao fato de que o trabalhador passa a se ausentar mais do ambiente laboral como uma forma de reduzir seu esgotamento mental (BRONKHORST; VERMEEREN, 2016), amplia-se a rotatividade (WRIGHT; CROPANZANO, 1998) como efeito da redução do comprometimento organizacional (LI et al., 2020), o desempenho individual cai (GRAWITCH et al., 2017) e os desvios de conduta no ambiente de trabalho tornam-se mais frequentes (JIANG et al., 2021).

Vários são os fatores que contribuem para a exaustão emocional, incluindo, por exemplo, o rompimento do contrato psicológico estabelecido entre empregador e empregado e, por conseguinte, a frustração das expectativas criadas por esse último, que espera ser reconhecido e recompensado por seu trabalho e não é atendido pela organização (PARK, 2019); o desgaste emocional decorrente da sensação de elevada incerteza e insegurança no ambiente laboral (GARCÍA; CALVO, 2012); e a supervisão abusiva (WHEELER; HALBESLEBEN; WHITMAN, 2013).

Além disso, outro fator que contribui para a exaustão emocional é o *bullying* no ambiente de trabalho, que leva os indivíduos que são alvos desse comportamento a experimentarem uma sensação de cansaço físico e mental persistente (YILDIZ, 2015) e a consumirem seus recursos emocionais (NAJAM et al., 2018) até que encontrem uma estratégia de enfrentamento (ANASORI; BAYGHOMONG; TANOVA, 2020). De acordo com Livne e Goussinsky (2018), isso ocorre porque os atos hostis dos colegas, devido à repetição ao longo do tempo, acabam se tornando uma demanda adicional – mas, neste caso, de natureza nociva – com a qual os profissionais que são os alvos têm que lidar no ambiente de trabalho, despendendo, nesse processo, uma grande quantidade de energia mental.

Cabe acrescentar que, nesse tipo de situação, acaba formando-se um ciclo vicioso cujos efeitos são bastante perniciosos, pois os indivíduos que sofrem *bullying* no trabalho ficam esgotados emocionalmente (RODRÍGUEZ-MUÑOZ et al., 2020; NETO et al., 2017; PENG et al., 2016), o que leva à queda acentuada de rendimento (YILDIZ, 2015), que, por sua vez, estimula e reforça as ações de intimidação que partem dos colegas e/ou chefia (CASSIE; CRANK, 2018). Nesse sentido, delimitou-se como segunda hipótese de pesquisa que:

*H<sub>2</sub>: O bullying no ambiente de trabalho leva à exaustão emocional do trabalhador.*

### 2.3 *Bullying* organizacional

O *bullying* organizacional pode ser compreendido como ações hostis praticadas no ambiente de trabalho por determinados profissionais visando atingir/atacar outros (ZAPF; KNORZ; KULLA, 1996), e que são percebidas por esses últimos, os alvos, como agressões psicológicas (ARIZA-MONTES et al., 2017), tendo como características principais a repetição e a longa duração (EINARSEN, 2000).

As práticas de *bullying* no ambiente laboral são mais elaboradas do que as que são realizadas por crianças e adolescentes (LEYMANN 1996), o que levou autores como Zapf, Knorz e Kulla (1996) a empregarem um termo distinto para se referirem às agressões de cunho psicológico que acontecem entre colegas de trabalho: *mobbing*.

O *bullying* no ambiente de trabalho pode ter diversas causas, como, por exemplo, a falta de justiça organizacional e o elevado estresse laboral (FANG et al., 2020). Todavia, ao conduzir uma discussão acerca dessa temática, não se pode menosprezar o papel central da cultura organizacional, que pode permitir, facilitar, encorajar e/ou perpetuar comportamentos hostis entre colegas de trabalho (PHEKO; MONTEIRO; SEGOPOLO, 2017).

Diversos são os comportamentos que podem ser enquadrados como *bullying* organizacional e que, devido a seu caráter duradouro e persistente, trazem sofrimento psicológico, psicossomático e social a seus alvos (LEYMANN, 1996), incluindo criticar, menosprezar ou ridicularizar a vida privada ou determinadas atitudes individuais (ZAPF; KNORZ; KULLA, 1996), proferir agressões verbais (RAYNER; HOEL, 1997), isolar socialmente (SALIN, 2001), desvalorizar os esforços alheios (EINARSEN, 2000), criticar de maneira excessiva (D'CRUZ; NORONHA; BEALE, 2014), caluniar, divulgar fatos envolvendo a vida alheia sem consentimento (D'CRUZ; NORONHA; BEALE, 2014; SALIN, 2001; ZAPF; KNORZ; KULLA, 1996), vetar, sem motivos, a participação do colega em determinada tarefa (EINARSEN, 2000; RAYNER; HOEL, 1997), omitir propositalmente informações relevantes para a realização de uma tarefa (EINARSEN, 2000; RAYNER; HOEL; COOPER, 2003), expor a jornadas de trabalho excessivamente longas (SALIN, 2001) e estipular prazos impossíveis de serem cumpridos (RAYNER; HOEL, 1997; SALIN, 2001).

O *bullying* no ambiente de trabalho causa sofrimento a seus alvos e provoca diferentes reações, tais como insônia, melancolia, nervosismo, apatia, dificuldade de concentração, sociofobia (BJORKQVIST; OSTERMAN; HJELT-BLACK, 1994), ansiedade e depressão (MIKKELSEN; EINARSEN; 2002; RAYNER; HOEL; COOPER, 2003), podendo levar ainda à somatização, que pode se manifestar, por exemplo, por meio de tonturas, desconforto estomacal, dores na região do peito (MIKKELSEN; EINARSEN; 2002), dores nas costas e enxaqueca (RAYNER; HOEL; COOPER, 2003).

Cabe acrescentar, contudo, que as consequências negativas do *bullying* não se restringem aos alvos, afetando também as organizações devido ao aumento do absenteísmo (MAGEE et al., 2017) e da intenção dos empregados de buscarem outro emprego (NAJAM et al., 2018). Ademais, deve-se considerar ainda a queda na produtividade individual no trabalho ocasionada pelas agressões sofridas pelo trabalhador em seu ambiente laboral (MERILÄINEN; KÖIV; HONKANEN, 2019).

Dados todos esses reflexos nocivos decorrentes do *bullying* organizacional, torna-se evidente a necessidade de combatê-lo. Todavia, as intervenções pontuais e esporádicas realizadas pelas organizações tendem a não ser eficazes, demandando-se ações abrangentes (CHAPPELL; DI MARTINO, 2006), preventivas (RISSI et al., 2016) e de caráter contínuo, que levem em consideração o contexto organizacional (GLINA; SOBOLL, 2012) e que sejam frequentemente revistas (CHAPPELL; DI MARTINO, 2006). Nessa linha, sugere-se que as organizações mantenham uma política voltada para prevenir e lidar com casos relatados de *bullying* entre colegas de trabalho (SHEEHAN; MCCABE; GARAVAN, 2020), que os indivíduos que foram vítimas desse tipo de prática no ambiente laboral recebam suporte confidencial para se recuperarem, que sejam realizados periodicamente seminários abordando o tema e reforçando sua incompatibilidade com a cultura organizacional, que sejam disponibilizados mediadores treinados para resolver conflitos entre os empregados (PROCTOR; TEHRANI, 2001), que se efetue a transferência ou mesmo o desligamento daqueles que praticam ações de *bullying* e que se promova a reeducação de líderes que apresentam comportamentos dessa natureza (GLINA; SOBOLL, 2012).

Quanto à influência que os sistemas de trabalho de alto desempenho exercem sobre o *bullying* no ambiente de trabalho, o material existente é ainda muito escasso tanto na literatura nacional quanto na internacional. Em um dos estudos encontrados, que foi conduzido por Page et al. (2018), partiu-se da hipótese de que os STAD reduzem o *bullying* entre colegas de trabalho, obtendo-se, contudo, resultados indicando que o que ocorre é o inverso, o que levou os referidos autores a inferirem que nos sistemas de trabalho focados principalmente na melhoria do desempenho, os indivíduos ficam mais expostos a cobranças e pressões exageradas que culminam em um nível de *bullying* maior. Na mesma linha, ao examinarem a remuneração vinculada a desempenho, que é uma das práticas que podem ser incorporadas a um STAD, Samnani e Singh (2014) ponderaram que, caso sejam premiados apenas os melhores empregados, mesmo que os demais apresentem uma entrega satisfatória, a competição individual no ambiente laboral tende a aumentar, ampliando o estresse, o que, por sua vez, pode estimular a adoção de comportamentos hostis entre os colegas de trabalho.

Salin e Notelaers (2020), em contrapartida, constataram em seu estudo que a adoção de práticas de alto desempenho favorece a redução do *bullying* no ambiente de trabalho, o que, segundo os autores, deve-se ao fato de que o STAD amplia a justiça organizacional e reduz os conflitos de papéis entre os trabalhadores. Tais achados são complementados pelo estudo de Guerri, Hauff e Gilardi (2019), que concluiu que algumas práticas associadas ao STAD, como o estímulo à maior participação dos empregados na tomada de decisão e a concessão de maior autonomia às equipes, exercem uma influência positiva sobre a qualidade das relações interpessoais no ambiente laboral. Seguindo essa linha, propôs como terceira hipótese que:

*H<sub>3</sub>: O sistema de trabalho de alto desempenho contribui para diminuir o bullying no ambiente de trabalho.*

### 3. Método

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e quantitativa, considerando que objetivou descortinar a relação existente entre a adoção de práticas que fazem parte dos sistemas de trabalho de alto desempenho, o *bullying* organizacional e a exaustão emocional, utilizando, para isso, técnicas padronizadas para coleta de dados e ferramental estatístico para análise.

O método adotado foi a *survey*. Tal escolha metodológica fundamentou-se no fato de que a *survey* permite aos pesquisadores retratarem a realidade de maneira direta, além de ser um método bastante eficiente para obtenção de dados junto à população estudada (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Para coleta dos dados, empregou-se um questionário autoadministrado, estruturado com base em uma escala do tipo Likert, em que os pontos representam diferentes níveis de concordância dos respondentes em relação a cada afirmativa que lhes fora apresentada (HAIR JUNIOR et al., 2005). Optou-se por uma escala de sete pontos, sendo nomeados apenas os extremos como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

O questionário elaborado contou com quatro seções, sendo a primeira destinada às questões demográficas e profissionais para caracterização da amostra. A segunda incluiu seis itens extraídos do *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI – GS), proposto por Schaufeli et al. (1996), para mensurar o grau de exaustão emocional dos respondentes. A terceira foi composta por 29 itens, retirados de Prieto e Santana (2012), para levantar as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho implantadas nas organizações onde os respondentes trabalhavam. Por fim, a quarta e última seção foi constituída por 19 itens, retirados da versão do questionário NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire - Revised*) adaptada por Araújo, MacIntyre e MacIntyre (2004), para medir o *bullying* percebido pelos respondentes em seu ambiente de trabalho.

A população alvo da pesquisa incluiu os indivíduos residentes nas cidades de Mariana, Ouro Preto e Belo Horizonte, todas localizadas no Estado de Minas Gerais, que estavam empregados no momento em que os dados foram coletados. Para selecionar as unidades amostrais, empregou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, sendo que tal escolha metodológica deu-se pelo baixo custo e rapidez que essa técnica proporciona na coleta dos dados (HAIR JUNIOR et al., 2005), assim como pela impossibilidade de realizar uma seleção aleatória, dada a inexistência de uma lista completa dos elementos que faziam parte da população estudada. A amostra mínima foi delimitada em 540 trabalhadores, o equivalente a 10 vezes o número de variáveis de pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Dentre os profissionais que responderam ao questionário, somente foram considerados para compor a amostra final da pesquisa aqueles que estavam empregados em uma organização, ou seja, não foram validadas as respostas dos indivíduos que eram proprietários do negócio ou trabalhadores autônomos.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de janeiro e fevereiro de 2020 e ocorreu de forma presencial, com a entrega de questionários impressos em locais de maior circulação de pessoas nas cidades supramencionadas, e de maneira *online*, utilizando o Facebook, LinkedIn e WhatsApp para divulgar o *link* de acesso à versão eletrônica do questionário, disponível na plataforma Google Forms.

Para tratamento dos dados, optou-se pela Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que permite testar uma estrutura geral em formato de um diagrama de trajetórias (NEVES, 2018) para explicar as relações entre os construtos investigados (HAIR JUNIOR et al., 2009). Utilizou-se um modelo completo de variáveis latentes, que é constituído por um modelo de mensuração e um modelo estrutural (BYRNE, 2010). O modelo de mensuração foi composto pelos indicadores empregados para medir cada uma das variáveis latentes (exaustão emocional, práticas de gestão de pessoas de alto desempenho e *bullying* organizacional), enquanto o modelo estrutural foi utilizado para testar a relação entre elas, permitindo que as hipóteses de pesquisa fossem testadas.

#### 4. Análise e discussão dos dados

A amostra final da pesquisa foi composta por 577 respondentes, cujas características demográficas, acrescidas do porte e setor da empresa onde atuam, foram sintetizadas e apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Caracterização da amostra**

| Variável                               | Característica                                 | Percentual |
|--|--|------------|
| Sexo                                   | Masculino                                      | 60,5%      |
|  | Feminino                                       | 39,5%      |
| Estado civil                           | Casado (a)                                     | 38,5%      |
|  | Solteiro (a)                                   | 54,6%      |
|  | Outros   | 6,9%       |
| Faixa etária                           | Até 24 anos                                    | 20,1%      |
|  | 25 anos a 34 anos                              | 46,6%      |
|  | 35 anos a 44 anos                              | 22,0%      |
|  | 45 anos a 54 anos                              | 7,1%       |
|  | Mais que 54 anos                               | 4,2%       |
| Escolaridade                           | Até Ensino Médio                               | 7,8%       |
|  | Ensino Técnico                                 | 1,2%       |
|  | Ensino Superior incompleto                     | 23,4%      |
|  | Ensino Superior completo                       | 28,4%      |
|  | Pós-Graduação                                  | 39,2%      |
| Filhos                                 | Não possui                                     | 65,2%      |
|  | Possui 1 filho                                 | 18,4%      |
|  | Possui 2 ou mais filhos                        | 16,4%      |
| Setor e porte da empresa onde trabalha | Comércio e serviços com até 9 empregados       | 5,9%       |
|  | Comércio e serviços com 10 a 49 empregados     | 7,8%       |
|  | Comércio e serviços com 50 a 99 empregados     | 5,2%       |
|  | Comércio e serviços com mais de 100 empregados | 51,8%      |
|  | Industrial com até 19 empregados               | 2,9%       |
|  | Industrial com 20 a 99 empregados              | 2,8%       |
|  | Industrial com 100 a 499 empregados            | 3,5%       |
| Industrial com mais de 500 empregados  | 20,1%  |            |

Fonte: Elaboração própria.

Finda a caracterização da amostra, examinou-se, preliminarmente, a normalidade dos dados, baseando-se, para isso, nos valores calculados para a assimetria e a curtose, cujo intervalo aceitável de variação, assumindo um nível de significância de 0,01, é  $\pm 2,58$  (HAIR JUNIOR et al., 2009). Partindo desse parâmetro, identificaram-se sete variáveis com distribuição não normal, todas relativas ao construto *bullying* organizacional, as quais foram excluídas. As variáveis excluídas nessa primeira etapa da análise abordavam as seguintes situações no ambiente de trabalho: ridicularização em público, intimidação, sarcasmo excessivo, ameaças de violência, “brincadeiras de mau gosto”, comentários ofensivos e reações hostis sem qualquer razão específica.

Em seguida, procedeu-se à Modelagem de Equações Estruturais, testando, inicialmente, um primeiro modelo completo de variáveis latentes composto por 47 variáveis observadas e três variáveis latentes, representativas dos construtos STAD, *bullying* organizacional e exaustão emocional. Todavia, mesmo excluindo todas as variáveis observadas que apresentaram cargas fatoriais menores que 0,7, que é o patamar mínimo para que se configure a existência de uma estrutura fatorial bem definida (HAIR JUNIOR et al., 2009), os índices de qualidade de ajuste não apresentaram valores satisfatórios.

Diante disso, optou-se pela aplicação preliminar da técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE) para nortear o agrupamento das variáveis relativas ao STAD e depois ao *bullying* organizacional. Nos dois casos, excluíram-se, ao longo dessa etapa da análise, as variáveis que apresentaram comunalidades inferiores a 0,5 (HAIR JUNIOR et al., 2009).

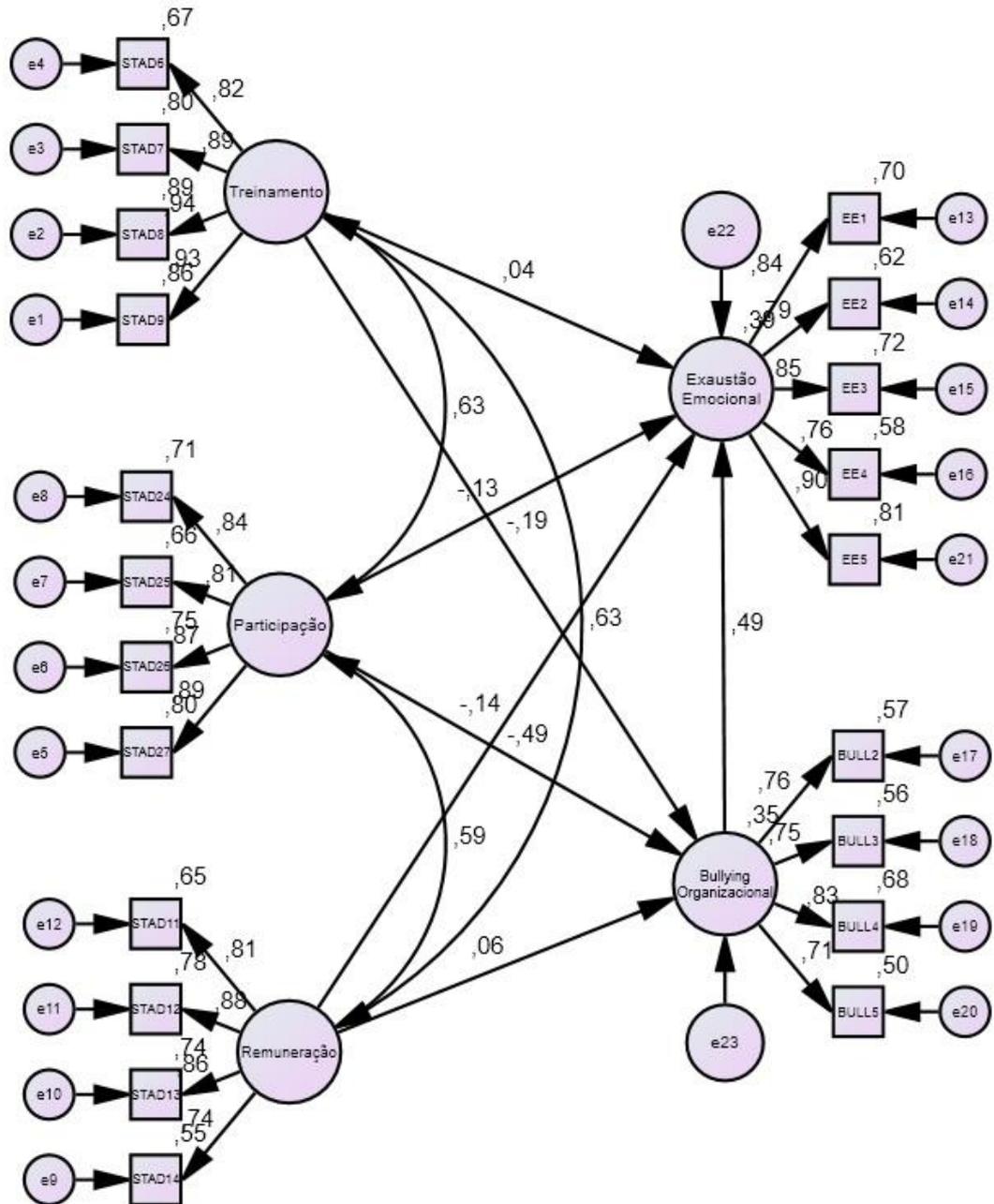
A solução fatorial obtida para as variáveis relativas ao STAD incluiu quatro fatores, sendo um deles composto por apenas duas variáveis, o que levou à decisão de excluí-las, mantendo somente três fatores para a modelagem que seria realizada subsequentemente. Por sua vez, a solução fatorial encontrada para as variáveis relativas ao *bullying* organizacional contou com dois fatores, sendo ambos mantidos na etapa seguinte da análise.

Concluídas as duas AFE efetuadas, testou-se um novo modelo completo de variáveis latentes, a partir do qual novamente foram excluídas, uma a uma, as variáveis observadas que apresentaram carga fatorial inferior a 0,7. Ao longo desse processo de refinamento, uma das duas variáveis latentes relativas ao *bullying* organizacional passou a contar com apenas duas variáveis observadas, o que levou à decisão de excluí-la.

As variáveis relativas ao construto *bullying* organizacional que foram excluídas da análise durante esse processo de refinamento versavam sobre as seguintes situações no ambiente de trabalho: omissão de informações, boatos ou rumores, críticas constantes, lembrança constante dos erros cometidos no passado, controle excessivo, gritos ou explosões de raiva, atribuição de tarefas em prazos irrealistas e alocação de um volume excessivo de trabalho. Já as variáveis relativas ao STAD que acabaram excluídas da análise abordavam as práticas de recrutamento, seleção e integração de novos funcionários, avaliação de desempenho, *job rotation*, *job enrichment* e comunicação com os empregados.

O modelo final encontrado, que foi constituído por cinco variáveis latentes, duas delas endógenas (*bullying* organizacional e exaustão emocional), além de 21 variáveis observadas, pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo completo de variáveis latente



Fonte: Elaboração própria no software AMOS.

Para validar o referido modelo, analisou-se a qualidade do ajuste obtido, utilizando, para essa finalidade, oito índices: qui-quadrado normado ( $\chi^2$  normado), índice de qualidade de ajuste (GFI), índice de ajuste calibrado (AGFI), índice de ajuste normado (NFI), índice de ajuste relativo (RFI), índice de Tucker-Lewis (TLI), índice de ajuste comparativo (CFI) e raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA). Os valores encontrados para cada um deles, assim como os parâmetros indicados pela literatura consultada, podem ser visualizados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Índices de qualidade de ajuste**

| Índice           | Parâmetro             | Autor(es)                 | Valor obtido |
|------------------|-----------------------|---------------------------|--------------|
| $\chi^2$ normado | Menor que 3,0         | Hair Junior et al. (2009) | 2,78         |
| GFI              | Próximo a 0,9 ou 0,95 | Schumacker e Lomax (2004) | 0,916        |
| AGFI             | Próximo a 0,9 ou 0,95 | Schumacker e Lomax (2004) | 0,892        |
| RMSEA            | Entre 0,05 e 0,08     | Schumacker e Lomax (2004) | 0,058        |
| NFI              | Próximo a 0,95        | Byrne (2010)              | 0,944        |
| RFI              | Próximo a 0,95        | Byrne (2010)              | 0,934        |
| TLI              | Próximo a 0,95        | Byrne (2010)              | 0,957        |
| CFI              | Próximo a 0,95        | Byrne (2010)              | 0,963        |

Fonte: Resultados da pesquisa.

Analisou-se também a validade convergente do modelo, baseando-se, para isso, em três indicadores: Variância Extraída (VE), Confiabilidade de Constructo (CC) e Alfa de Cronbach, cujos valores mínimos aceitáveis são, respectivamente, 0,5, 0,7 e 0,6 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Os valores referentes a cada variável latente encontram-se no Quadro 3.

**Quadro 3 – Validade convergente do modelo**

| Variáveis Latentes             | VE         | CC          | Alfa de Cronbach |
|--------------------------------|------------|-------------|------------------|
| Treinamento                    | 0,8059385  | 0,995991527 | 0,943            |
| Participação                   | 0,72979375 | 0,992411542 | 0,915            |
| Remuneração                    | 0,6758775  | 0,986836252 | 0,892            |
| Exaustão Emocional             | 0,6870732  | 0,990778717 | 0,915            |
| <i>Bullying Organizacional</i> | 0,57976925 | 0,975004423 | 0,841            |

Fonte: Resultados da pesquisa.

Examinando os Quadros 2 e 3, observa-se que os valores obtidos tanto para os índices de qualidade de ajuste quanto para os de validade convergente obedecem aos parâmetros indicados pela literatura. Com isso, entende-se que o modelo completo de variáveis latentes testado pode ser ratificado. A estrutura do modelo de mensuração que o compõe, cujos p-valores correspondentes às relações entre as variáveis observadas e as respectivas variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas foram todos inferiores a 0,001, pode ser visualizada no Quadro 4.

**Quadro 4 – Estrutura do modelo de mensuração**

| Variável Latente   | Variável Observada | Enunciado   |
|--------------------|--------------------|---|
| <b>Treinamento</b> | STAD 6             | Normalmente, os empregados passam por programas de treinamento  |
|                    | STAD 7             | A organização oferece treinamento com foco no desenvolvimento de equipes e habilidade de trabalho em equipe       |
|                    | STAD 8             | Gerentes oferecem treinamento e desenvolvimento especializados para seus funcionários                             |
|                    | STAD 9             | Gerentes iniciam e providenciam vários tipos de programas de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários |

|                                |         |  |
|--------------------------------|---------|--|
| <b>Remuneração</b>             | STAD 11 | Na empresa em que trabalho, os funcionários recebem recompensas monetárias com base em seu desempenho individual                                   |
|                                | STAD 12 | Na empresa em que trabalho, os funcionários recebem recompensas monetárias com base no desempenho do grupo   |
|                                | STAD 13 | Na empresa em que trabalho, os funcionários recebem recompensas monetárias com base no desempenho organizacional                                   |
|                                | STAD 14 | O sistema de pagamento reflete a contribuição dos empregados para a organização  |
| <b>Participação</b>            | STAD 24 | Os funcionários da empresa em que trabalho podem tomar decisões  |
|                                | STAD 25 | Os funcionários têm a oportunidade de sugerir melhorias  |
|                                | STAD 26 | Os funcionários são convidados a participar de uma alta gama de questões, incluindo padrões de desempenho, melhoria da qualidade, benefícios, etc. |
|                                | STAD 27 | Os funcionários são convidados a participar de soluções de problemas e tomada de decisões  |
| <b>Exaustão Emocional</b>      | EE1     | Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho  |
|                                | EE2     | Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho   |
|                                | EE3     | Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho  |
|                                | EE4     | Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim   |
|                                | EE5     | Sinto-me acabado por causa do meu trabalho   |
| <b>Bullying Organizacional</b> | BULL2   | É ignorado/excluído ou marginalizado   |
|                                | BULL3   | Retiram ou substituem responsabilidades-chave da sua função por outras pouco importantes e/ou desagradáveis  |
|                                | BULL4   | As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados  |
|                                | BULL5   | É obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências   |

Fonte: Resultados da pesquisa.

Depois de validar o modelo completo e apresentar a estrutura do modelo de mensuração, procedeu-se à análise do modelo estrutural, por meio do qual é possível testar as relações entre as variáveis latentes criadas e, por conseguinte, entre os construtos da pesquisa. No Quadro 5, pode-se observar uma síntese dos resultados da análise efetuada, para a qual se adotou um nível de significância de 0,01.

**Quadro 5 – Análise do modelo estrutural**

| Relação testada                                | Hipótese   | P-valor | Coeficiente | Resultado               |
|--|--|---------|-------------|-------------------------|
| Treinamento -> <i>Bullying Organizacional</i>  | H <sub>3</sub> : O sistema de trabalho de alto desempenho contribui para diminuir o <i>bullying</i> no ambiente de trabalho. | 0,002   | -0,186      | Confirmada parcialmente |
| Participação -> <i>Bullying Organizacional</i> |  | < 0,001 | -0,494      |                         |
| Remuneração -> <i>Bullying Organizacional</i>  |  | 0,341   | 0,057       |                         |

|  |  |         |        |                |
|--|--|---------|--------|----------------|
| Treinamento -> Exaustão Emocional                    | H <sub>1</sub> : O sistema de trabalho de alto desempenho contribui para diminuir a exaustão emocional do trabalhador. | 0,522   | 0,037  | Não confirmada |
| Participação -> Exaustão Emocional                   |  | 0,032   | -0,134 |                |
| Remuneração -> Exaustão Emocional                    |  | 0,014   | -0,139 |                |
| <i>Bullying</i> Organizacional -> Exaustão Emocional | H <sub>2</sub> : O <i>bullying</i> no ambiente de trabalho leva à exaustão emocional do trabalhador.                   | < 0,001 | 0,487  | Confirmada     |

Fonte: Resultados da pesquisa.

Para as relações entre as variáveis latentes Treinamento e Participação e a variável latente *Bullying* Organizacional, obtiveram-se p-valores inferiores a 0,01 e coeficientes de caminho negativos, o que confirmou a significância estatística de ambas e indicou que, ao investirem no desenvolvimento humano e adotarem um modelo de gestão mais participativa, as organizações reduzem a ocorrência de situações nas quais os empregados sentem-se constrangidos e/ou desconfortáveis por avaliarem que são subaproveitados e/ou ignorados no ambiente de trabalho. Em contrapartida, a relação entre as variáveis latentes Remuneração e *Bullying* Organizacional não se mostrou estatisticamente significativa, pois retornou um p-valor de 0,057. Com isso, foi possível corroborar parcialmente H<sub>3</sub>.

Complementarmente, para a relação entre as variáveis latentes *Bullying* Organizacional e Exaustão Emocional, obteve-se um p-valor inferior a 0,001, o que ratifica sua significância estatística. Como o coeficiente de caminho foi de 0,487, constatou-se que a redução da exposição dos empregados a situações constrangedoras ou desconfortáveis no ambiente de trabalho contribui para a diminuição do esgotamento que eles experimentam em decorrência de suas atividades laborais. Assim sendo, confirmou-se H<sub>2</sub>.

As relações entre as variáveis latentes Treinamento, Participação e Remuneração e a variável latente Exaustão Emocional, por outro lado, não se mostraram estatisticamente significativas, à medida que retornaram p-valores superiores a 0,01. Com isso, não foi possível confirmar H<sub>1</sub>.

Refletindo acerca dos resultados encontrados, conclui-se que a adoção de práticas associadas ao STAD contribui para atenuar a ocorrência do *bullying* organizacional, o que vem ao encontro do que concluíram Salin e Notelaers (2020), apesar de contrastar com o resultado alcançado no estudo de Page et al. (2018), que indicou que o STAD amplia o *bullying* organizacional por criar um ambiente no qual os empregados estão mais suscetíveis a um nível maior de cobrança e pressão. É razoável assumir, no entanto, que a abertura e o estímulo à participação na tomada de decisão e busca por soluções para sanar os problemas enfrentados pela organização, que são inerentes a um STAD (ARTHUR, 1994; BOXALL; WINTERTON, 2018; ZHANG; ZHANG; ROFCANIN, 2019), tendem a contribuir para que os empregados não sejam excluídos e/ou ignorados no ambiente de trabalho e, ao mesmo tempo, para inibir as críticas não construtivas e, às vezes, até agressivas feitas por gestores e/ou pelos pares, favorecendo a redução do *bullying* organizacional.

A confirmação de que a maior participação na tomada de decisão contribui para diminuir o *bullying* organizacional encontra consonância na pesquisa de Guerci, Hauff e Gilardi (2019), que indicou que o STAD, por oportunizar a participação dos empregados nas decisões e solução de problemas, favorece a melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Resgatando o estudo de Jyoti e Rani (2019), tem-se ainda um outro elemento a ser considerado para melhor compreender essa relação: quando as organizações permitem que os indivíduos assumam um papel mais ativo no processo de tomada de decisão, eles passam a alimentar maior senso de pertencimento e responsabilidade, o que pode desencorajar a adoção de atos hostis para com os colegas de trabalho.

Levando em consideração que no STAD os indivíduos recebem treinamento intensivo e contínuo, tornando-se cada vez mais qualificados (JEONG; SHIN, 2019; PRIETO; SANTANA, 2012), também é plausível admitir que eles se sintam mais seguros à medida que sua empregabilidade percebida aumente e que, com isso, a disposição individual de agredir diminua devido à redução da competição não sadia no ambiente laboral. Ademais, alguns treinamentos tendem a focar em aspectos comportamentais, sobretudo na questão do trabalho em equipe, que é estimulado e valorizado em um STAD (PRIETO; SANTANA, 2012; BOXALL; WINTERTON, 2018), o que também contribui para que os indivíduos deixem de manifestar comportamentos agressivos em relação aos colegas de trabalho e assumam uma postura de escuta ativa diante das ideias, sugestões e/ou opiniões apresentadas pelos outros.

Cabe destacar que, além dos benefícios provenientes individualmente do estímulo à participação e do treinamento, deve-se considerar ainda o ganho potencial de combinar essas duas práticas, pois, neste caso, a organização passa a oferecer amplas possibilidades para os empregados participarem da tomada de decisão e auxiliarem no aprimoramento dos processos de trabalho, de modo que eles possam aplicar os conhecimentos adquiridos nos treinamentos. Em tais circunstâncias, é razoável presumir que os indivíduos ampliem gradualmente seu espaço ocupacional, diminuindo a chance de serem subaproveitados e, por conseguinte, de serem alvos de *bullying* organizacional.

A confirmação obtida para a relação entre o *bullying* organizacional e a exaustão emocional do trabalhador, por sua vez, vem ao encontro dos resultados obtidos por Rodríguez-Muñoz et al. (2020) e Neto et al. (2017) e pode ser melhor compreendida ao se considerar que esse tipo de comportamento no ambiente laboral causa sofrimento psicológico nos indivíduos que são os alvos (BJORKQVIST; OSTERMAN; HJELT-BLACK, 1994), os quais passam a consumir seus recursos emocionais para enfrentarem essa situação (NAJAM et al., 2018) e a experimentar uma sensação de cansaço persistente por causa disso (YILDIZ, 2015), atingindo um estado de esgotamento com o tempo (PENG et al., 2016).

Tal constatação também está alinhada aos resultados de Livne e Goussinsky (2018), que indicaram que, devido aos atos hostis – que ocorrem repetidas vezes ao longo do tempo – dos colegas, os profissionais que são vítimas do *bullying* têm que despende uma grande quantidade de energia mental para lidarem com mais essa demanda de cunho psicológico proveniente de seu ambiente de trabalho.

Por fim, a não confirmação da relação entre as práticas associadas ao STAD e a exaustão emocional dos empregados contrapôs-se aos resultados obtidos no estudo de Oppenauer e Van de Voorde (2018). Uma possível explicação para isso é que os

indivíduos podem ser afetados de maneiras distintas pela adoção dessas práticas. Enquanto alguns podem se sentir valorizados com a oportunidade de maior participação na tomada de decisão, com o aumento do número de treinamentos e com a vinculação de sua remuneração a seu desempenho, outros podem se sentir mais pressionados, passando a experimentar maior esgotamento emocional nesse contexto.

Examinando de modo concomitante os resultados encontrados para todas as relações testadas, verificou-se que a adoção de práticas ligadas ao STAD, especificamente daquelas voltadas para promover o desenvolvimento humano e a participação no ambiente de trabalho, apesar de não influenciar de maneira direta a exaustão emocional dos empregados, exerce sobre ela uma influência indireta, mediada pelo *bullying* organizacional.

Sendo assim, dado o papel mediador que o *bullying* organizacional desempenha na relação entre o STAD e a exaustão emocional do trabalhador, assume-se que a adoção de determinadas práticas de alto desempenho, especificamente o treinamento intensivo e contínuo associado à abertura e estímulo à participação no ambiente laboral, contribui, mesmo que indiretamente, para a redução do esgotamento emocional que os indivíduos experimentam no trabalho, o que está alinhado aos resultados encontrados por Jyoti e Rani (2019) e Kilroy et al. (2016).

Com isso, conclui-se que o STAD é um sistema de gestão de recursos humanos que favorece a melhoria da convivência no ambiente laboral, diminuindo o desgaste emocional dos empregados, o que tende a ampliar a satisfação que eles experimentam no trabalho (OGBONNAYA; VALIZADE, 2018) e, por conseguinte, o engajamento (AL-AJLOUNI, 2020) e a identificação organizacional (LIN; LIU, 2019).

Confrontando os resultados encontrados com a literatura consultada, podem-se elencar alguns aspectos que merecem destaque. Em primeiro lugar, esta pesquisa acrescenta novos elementos à discussão a respeito da relação entre o STAD e o *bullying*, o que é necessário para esse campo de investigação avançar, dado que os estudos disponíveis sobre essa temática ainda trazem resultados muito conflitantes entre si (p. e. enquanto autores como Page et al. (2018) e Samnani e Singh (2014) constataram que as práticas de alto desempenho ampliam o estresse dos empregados e estimulam a manifestação de atos hostis no ambiente de trabalho, Salin e Notelaers (2020) e Guerçi, Hauff e Gilardi (2019) concluíram que essas mesmas práticas melhoram as relações no ambiente laboral). Além disso, como a presente investigação indicou que o STAD não possui relação direta com a exaustão emocional dos empregados, contrapondo a visão de Oppenauer e Van de Voorde (2018), pode-se depreender que as práticas de alto desempenho, apesar de não afetarem diretamente o estado emocional dos empregados, impactam a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho e, dependendo do quão positivo ou negativo é esse impacto, menor ou maior será o desgaste individual nesse tipo de sistema de trabalho.

## 5. Considerações finais

Muitas organizações, visando a ampliar sua capacidade de atingir as metas traçadas e a eficiência de suas operações, passaram a implantar determinadas práticas que, quando combinadas, dão origem ao que se convencionou denominar

STAD. Contudo, dada a escassez de estudos abordando essa temática, ainda não se alcançou maior clareza acerca dos efeitos que essas práticas exercem sobre o ambiente de trabalho e o estado psicoemocional dos trabalhadores. Diante disso, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre as práticas adotadas em um sistema de trabalho de alto desempenho, o *bullying* organizacional e a exaustão emocional dos trabalhadores.

Analisando os resultados encontrados, conclui-se que ao adotar as práticas associadas ao STAD, especialmente aquelas voltadas para promover o desenvolvimento humano e a participação no ambiente de trabalho, a organização reduz a ocorrência do *bullying* organizacional, o que contribui para diminuir a exaustão emocional dos empregados.

O empregado que é treinado continuamente passa a ter uma segurança maior no que diz respeito à sua empregabilidade, o que favorece a redução da competição não sadia no ambiente de trabalho, já que as pessoas não mais sentir-se-ão ameaçadas pela competência dos colegas. Ao mesmo tempo, o empregado que é estimulado a participar dos processos decisórios deixa de ser excluído e/ou marginalizado na organização. Além disso, combinando o treinamento constante com o estímulo à participação, criam-se condições para que as competências desenvolvidas pelos indivíduos deixem de ser subaproveitadas. Somando tudo isso, fica evidente que, com a implantação de um STAD, o ambiente organizacional deixa de ser terreno fértil para a prática do *bullying* organizacional. Assim, dificilmente o trabalhador será alvo de agressões psicológicas por parte de colegas e/ou chefia, desgastando-se menos em decorrência das demandas laborais.

Entre as implicações práticas deste trabalho, destaca-se a confirmação de alguns dos benefícios provenientes da capacitação intensiva dos empregados, da oferta de treinamentos comportamentais com foco no trabalho em equipe e da adoção de um modelo de gestão participativa, encorajando os gestores a investirem no desenvolvimento humano e a direcionarem esforços para que a própria cultura organizacional passe a reforçar a importância da participação e do respeito mútuo no ambiente de trabalho.

A contribuição acadêmica desta pesquisa se dá principalmente pela severa escassez de estudos examinando de maneira conjunta os temas aqui abordados, que se verifica tanto na literatura nacional quanto na internacional. Logo, contribui-se para o avanço da compreensão acerca do impacto que o STAD exerce sobre o trabalhador. Complementarmente, contribui, do ponto de vista gerencial, sinalizando aos gestores alguns benefícios de implantar práticas de gestão de pessoas de alto desempenho.

Como limitações da pesquisa, podem-se citar a composição da amostra, que contou principalmente com profissionais que trabalhavam em empresas de grande porte, bem como o fato de que, no modelo estatístico validado, somente foram abordados alguns comportamentos hostis caracterizados como *bullying* organizacional. Por isso, sugere-se que estudos futuros trabalhem com modelos que englobem outros comportamentos hostis dos empregados e investiguem as relações aqui testadas no âmbito das pequenas e médias empresas.

Apesar de o presente estudo colaborar para amenizar uma lacuna existente na literatura, este assunto não foi esgotado. Portanto, para pesquisas futuras, sugere-se que seja investigado o impacto do STAD sobre o clima organizacional, a satisfação e saúde do trabalhador e a intenção de permanência na organização.

## Referências

- AL-AJLOUNI, M. I. Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. **Employee Relations**, 2020. In press.
- ANASORI, E.; BAYIGHOMOG, S. W.; TANOVA, C. Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. **The Service Industries Journal**, v. 40, n. 1-2, p. 65-89, 2020.
- ARAÚJO, M. S.; MCINTYRE, T.; MCINTYRE, S. Portuguese adaptation of the Negative Acts Questionnaire (NAQ-R) final results. In: Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, 6, 2004, Porto. **Anais...** Porto, 2004.
- ARIZA-MONTES, A.; ARJONA-FUENTES, J. M.; LAW, R.; HAN, H. Incidence of workplace bullying among hospitality employees. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29 n. 4, p. 1116-1132, 2017.
- ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management journal**, v. 37, n. 3, p. 670-687, 1994.
- BJORKQVIST, K.; OSTERMAN, K.; HJELT-BLACK, M. Aggression among university employees. **Aggressive Behavior**, v. 20, n. 3, p. 173-184, 1994.
- BOXALL, P.; WINTERTON, J. Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research. **Economic and Industrial Democracy**, v. 39 n. 1, p. 27-47, 2018.
- BOXALL, P.; MACKY, K. Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 3-23, 2009.
- BRONKHORST, B.; VERMEEREN, B. Safety climate, worker health and organizational health performance. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 9, n. 3, p. 270-289, 2016.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. New York: Taylor & Francis Group, 2010.
- CASSIE, K. M.; CRANK, A. K. Bullies in our midst: workplace bullying among social service workers in long term care facilities. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 42 n. 4, p. 417-431, 2018.
- CHAPPELL, D.; DI MARTINO, V. **Violence at work**. 3. ed. Geneva: International Labour Office, 2006.
- D'CRUZ, P.; NORONHA, E.; BEALE, D. The workplace bullying-organizational change interface: Emerging challenges for human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25 n. 10, p. 1434-1459, 2014.

EINARSEN, S. V.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. The concept of bullying and harassment at work: the European tradition. In: EINARSEN, S. V.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research and practice**. 3. ed. Boca Raton: CRC Press, 2020. p. 3-39.

EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. **Aggression and Violent Behaviour**, v. 5, n. 4 p. 379-401, 2000.

FANG, L.; HSIAO, L.-P.; FANG, S.-H.; CHEN, B.-C. Effects of assertiveness and psychosocial work condition on workplace bullying among nurses: a cross-sectional study. **International Journal of Nursing Practice**, v. 26, n. 6, 2020.

GAINES, J.; JERMIER, J. M. Emotional exhaustion in a high stress organization. **Academy of Management Journal**, v. 26 n. 4, p. 567-586, 1983.

GARCÍA, G.; CALVO, J. C. Emotional exhaustion of nursing staff: influence of emotional annoyance and resilience. **International Nursing Review**, v. 59, n. 1, p. 101-107, 2012.

GLINA, D. M. R.; SOBOLL, L. A. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 269-283, 2012.

GRAWITCH, M. J.; WALDROP, J. S.; ERB, K. R.; WERTH, P. M.; GUARINO, S. N. Productivity loss due to mental- and physical-health decrements: distinctions in research and practice. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 69, n. 2, p. 112-129, 2017.

GUERCI, M.; HAUFF, S.; GILARDI, S. High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs? **The International Journal of Human Resource Management**, 2019.

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

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUPPERTZ, A. V.; HÜLSHEGER, U. R.; VELOZO, J. C.; SCHREURS, B. H. Why do emotional labor strategies differentially predict exhaustion? Comparing psychological effort, authenticity, and relational mechanisms. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 25, n. 3, p. 214-226, 2020.

JEONG, I.; SHIN, S. J. High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: a collective learning perspective. **Journal of Management**, v. 45, n. 3, p. 909-925, 2019.

JYOTI, J.; RANI, A. Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: moderated mediation model. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 166-176, 2019.

JIANG, H.; JIANG, X.; SUN, P.; LI, X. Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behaviour. **Management Decision**, v. 59, n. 2, p. 358-371, 2021.

KILROY, S.; FLOOD, P. C.; BOSAK, J.; CHÊNEVERT, D. Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. **Human Resource Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 408-424, 2016.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

LI, X.; MAI, Z.; YANG, L.; ZHANG, J. Human resource management practices, emotional exhaustion, and organizational commitment – with the example of the hotel industry. **Journal of China Tourism Research**, v. 16, n. 3, p. 472-486, 2020.

LIN, Y. T.; LIU, N. C. Corporate citizenship and employee outcomes: does a high-commitment work system matter? **Journal of Business Ethics**, 156, n. 4, p. 1079-1097, 2019.

LIVNE, Y.; GOUSSINSKY, R. Workplace bullying and burnout among healthcare employees: the moderating effect of control-related resources. **Nursing & Health Sciences**, v. 20, n. 1, p. 89-98, 2018.

MAGEE, C.; GORDON, R.; ROBINSON, L.; CAPUTI, P.; OADES, L. Workplace bullying and absenteeism: the mediating roles of poor health and work engagement. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 319-334, 2017.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P.; SCHAUFELI, W. B.; SCHWAB, R. L. **Maslach Burnout Inventory**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1986.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 397-422, 2001.

MERILÄINEN, M.; KÕIV, K.; HONKANEN, A. Bullying effects on performance and engagement among academics. **Employee Relations**, v. 41, n. 6, p. 1205-1223, 2019.

MIKKELSEN, E. G.; EINARSEN, S. Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 43, n. 5, p. 397-405, 2002.

NAJAM, U.; ISHAQUE, S.; SHOUKAT, S.; AWAN, H.; ANSARI, N. Y. Interactive effect of CCM between the relationship of workplace bullying, burnout, and turnover intentions. **Congent Business & Management**, v. 5, 2018.

NATIONAL OCCUPATIONAL RESEARCH AGENDA. **The changing organization of work and the safety and health of working people**: knowledge gaps and research directions. Cincinnati: National Institute for Occupational Safety and Health, 2002.

NETO, M.; FERREIRA, A. I.; MARTINEZ, L. F.; FERREIRA, P. C. Workplace bullying and presenteeism: the path through emotional exhaustion and psychological wellbeing. **Annals of Work Exposures and Health**, v. 61, n. 5, p. 528–538, 2017.

NEVES, J. A. B. **Modelo de equações estruturais**: uma introdução aplicada. Brasília: EFENAP, 2018.

NING, N.; WANG, J.; LIN, Z.; ZHENG, Z. The direct and moderating effect of learning orientation on individual performance in the banking industry in China: contextualization of high-performance work systems. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 56, n. 3, p. 360-383, 2018.

OBEIDAT, S. M.; MITCHELL, R.; BRAY, M. The link between high performance work practices and organizational performance: empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. **Employee Relations**, v. 38, n. 4, p. 578-595, 2016.

OGBONNAYA, C.; VALIZADE, D. High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 2, p. 239-259, 2018.

OLLO-LÓPEZ, A.; BAYO-MORIONES, A.; LARRAZA-KINTANA, M. Disentangling the relationship between high-involvement-work-systems and job satisfaction. **Employee Relations**, v. 38, n. 4, p. 620-642, 2016.

OPPENAUER, V.; VAN DE VOORDE, K. Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 2, p. 311-337, 2018.

PAGE, S. J.; BENTLEY, T.; TEO, S.; LADKIN, A. The dark side of high performance human resource practices in the visitor economy. **International Journal of Hospitality Management**, v. 74, p. 122-129, 2018.

PARK, R. Responses to emotional exhaustion: do worker cooperatives matter? **Personnel Review**, v. 48, n. 2, p. 438-453, 2019.

PENG, Y. C.; CHEN, L. J.; CHANG, C. C.; ZHUANG, W. L. Workplace bullying and workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion and the moderating effect of core self-evaluations. **Employee Relations**, v. 38, n.5, p.755-769, 2016.

PHEKO, M. M.; MONTEIRO, N. M.; SEGOPOLO, M. T. When work hurts: a conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying. **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, v. 27, n. 6, p. 571-588, 2017.

PRIETO, I. M.; SANTANA, M. P. P. Building ambidexterity: the role of human resource practices in the performance of firms from Spain. **Human Resource Management**, v. 51, n. 2, p. 189-211, 2012.

PROCTOR, B.; TEHRANI, N. **Building a culture of respect: managing bullying at work**. London: Taylor & Francis, 2001.

RAYNER, C.; HOEL, H. A summary review of literature relating to workplace bullying. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v. 7, n. 3, p. 199-208, 1997.

RAYNER, C.; HOEL, H.; COOPER, C. **Workplace bullying: what we know, who is to blame and what can we do?** Londres: Taylor & Francis, 2001.

REHMAN, W. U.; AHMAD, M.; ALLEN, M. M.; RAZIQ, M. M.; RIAZ, A. High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 4, p. 525-535, 2019.

RISSI, V.; MONTEIRO, J. K.; CECCONELLO, W. W.; MORAES E. G. Intervenções psicológicas diante do assédio moral no trabalho. **Temas em Psicologia**, v. 24, n. 1, p. 339-352, 2016.

RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A.; ANTINO, M.; LEÓN-PÉREZ, J. M.; RUIZ-ZORRILLA, P. Workplace bullying, emotional exhaustion, and partner social undermining: a weekly diary study. **Journal of Interpersonal Violence**, p. 1-17, 2020.

SALIN, D. Prevalence and forms of bullying among business professionals: a comparison of two different strategies for measuring bullying. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 10, n. 4, p. 425-441, 2001.

SALIN, D.; NOTELAERS, G. Friend or foe? The impact of high-performance work practices on workplace bullying. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 2, p. 312-326, 2020.

SAMNANI, A.-K.; SINGH, P. Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: the role of workplace bullying. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 1, p. 5-16, 2014.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. 3. ed. New York: Taylor and Francis, 2010.

SHEEHAN, M.; MCCABE, T. J.; GARAVAN, T. N. Workplace bullying and employee outcomes: a moderated mediated model. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 11, p. 1379-1416, 2020.

WHEELER, A. R.; HALBESLEBEN, J. R. B.; WHITMAN, M. V. The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 86, n. 4, p. 477-496, 2013.

WOOD, S.; MENEZES, L. High commitment management in the UK: evidence from the workplace industrial relations *survey*. **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 485-515, 1998.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 83 n. 3, p. 486-493, 1998.

YILDIZ, S. M. The relationship between bullying and burnout: an empirical investigation of Turkish professional football players. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 5, n. 1, p. 6-20, 2015.

ZAPF, D.; KNORZ, C.; KULLA, M. On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 215-237, 1996.

ZHANG, J.; AKHTAR, M. N.; ZHANG, Y.; ROFCANIN, Y. High-commitment work systems and employee voice. **Employee Relations**, v. 41, n. 4, p. p. 811-827, 2019.