

# Uma análise da influência das práticas de gestão de pessoas de alto desempenho sobre o clima de inovação e o bullying no ambiente de trabalho no setor de TI

## Harrison Bachion Ceribeli

Professor da Universidade Federal de Ouro Preto (Brasil)

[harrisonbceribeli@ufop.edu.br](mailto:harrisonbceribeli@ufop.edu.br)

## Júnia Helen Reis Miranda

Pesquisadora da Universidade Federal de Ouro Preto (Brasil)

[junia.reis@aluno.ufop.edu.br](mailto:junia.reis@aluno.ufop.edu.br)

## Raoni de Oliveira Inácio

Professor da Universidade Federal de Ouro Preto (Brasil)

[raoni.inacio@ufop.edu.br](mailto:raoni.inacio@ufop.edu.br)

## Gustavo Nunes Maciel

Pesquisador da Universidade Federal de Lavras (Brasil)

[gustavonunesmaciel@yahoo.com.br](mailto:gustavonunesmaciel@yahoo.com.br)

## Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho, o clima de inovação e o bullying no ambiente de trabalho no setor de tecnologia da informação (TI). Os dados foram coletados utilizando o método survey online e analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. A amostra foi composta por 336 profissionais do setor de TI. Examinando os resultados obtidos, verificou-se que as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho contribuem para fortalecer o clima de inovação e reduzir o bullying nas empresas de tecnologia.

## Palavras-Chave

Gestão de pessoas no setor de TI; Clima de inovação percebido; Bullying organizacional

## ***An analysis of the influence of high performance people management practices on the climate of innovation and bullying in the workplace in the IT sector***

### **Abstract**

This research aimed to analyze the relationship between high-performance human resource practices, innovation climate and bullying in the workplace in the information technology (IT) sector. Data were collected using the online survey method and analyzed using the Structural Equation Modeling technique. The sample consisted of 336 professionals from the IT sector. Examining the results obtained, it was found that high-performance human resource practices contribute to strengthen the innovation climate and reduce workplace bullying in technology companies.

### **Keywords**

Human resource management in the technology sector; Perceived innovation climate; Organizational bullying

## ***Un análisis de la influencia de las prácticas de dirección de personas de alto rendimiento sobre el clima de innovación y el acoso laboral en el sector TI***

### **Resumen**

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre las prácticas de gestión de personas de alto rendimiento, el clima de innovación y el bullying en el lugar de trabajo en el sector de las tecnologías de la información (TI). Los datos se recopilaron mediante el método de encuesta en línea y se analizaron mediante la técnica de modelado de ecuaciones estructurales. La muestra estuvo formada por 336 profesionales del sector de las tecnologías de la información. Al examinar los resultados obtenidos, se encontró que las prácticas de gestión de personas de alto desempeño contribuyen a fortalecer el clima de innovación y reducir el bullying en las empresas de tecnología.

### **Palabras clave**

Gestión de personas en el sector de las tecnologías de la información; Clima de innovación percibido; Bullying

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Harrison Bachion Ceribeli - Universidade Federal de Ouro Preto. Rua Prof. Paulo Magalhães Gomes, 122 - Bauxita, Ouro Preto - MG, 35400-000, Brasil. **URL:** <https://www.ufop.br/>

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 06/01/2022 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 15/06/2023

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v13i3.57041>

# INTRODUÇÃO

De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação [BRASSCOM] (2021), o setor de tecnologia da informação [TI] no Brasil empregou 1,62 milhão de profissionais em 2020 e movimentou, no mesmo período, R\$ 505,2 bilhões, o correspondente a 6,8% do Produto Interno Bruto [PIB] brasileiro obtido naquele ano, o que demonstra sua importância no cenário nacional. Vale ponderar, contudo, que a relevância do segmento de TI não se limita aos dados supramencionados, dado que funciona como uma mola propulsora do desenvolvimento de diversos outros setores da economia (Talamoni & Galina, 2014).

A indústria de TI está entre as mais inovadoras (Asikainen & Mangiarotti, 2016), por se tratar de um setor dinâmico (Talamoni & Galina, 2014) e com nível de competição crescente, que obriga as empresas a buscarem vantagem competitiva na inovação (Biancolino et al., 2013). Em ambientes de negócios assim competitivos, as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho têm-se mostrado úteis (Jyoti & Rani, 2019), considerando que, nesses contextos, tendem a contribuir para que as organizações alcancem um patamar superior de resultados (Baik et al., 2019).

No caso específico das empresas de TI, que dependem de sua capacidade inovativa para competirem em alto nível no mercado, a adoção dessas práticas pode se tornar ainda mais benéfica, já que pode favorecer a criação de um clima de inovação (Rehman et al., 2019; Farrukh et al., 2021) e levar à diminuição do bullying entre os empregados (Salin & Notelaers, 2020; Törnroos et al., 2020), que é um obstáculo para a inovação (Ren & Zhang, 2015; Björklund et al., 2020). Diante disso, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho, o clima de inovação e o bullying no ambiente de trabalho no setor de tecnologia da informação.

A justificativa para o presente estudo reside na possibilidade que se vislumbrou de contribuir para o aprimoramento dos modelos de gestão de pessoas das empresas de TI, favorecendo a criação de condições para que se tornem mais inovadoras e, por conseguinte, competitivas. Ademais, vale também destacar a discussão que se procurou fomentar em torno de práticas que podem diminuir o bullying no ambiente de trabalho, favorecendo a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

## 1. Referencial Teórico

### 1.1. Práticas de gestão de pessoas de alto desempenho

A expressão “práticas de gestão de pessoas de alto desempenho”, empregada recorrentemente na literatura, remete a um conjunto de práticas que possuem como finalidade aperfeiçoar os conhecimentos, as habilidades e a capacidade dos funcionários de determinada organização de entregarem resultados superiores (Huselid, 1995), ao mesmo tempo em que incentivam o envolvimento de todos no ambiente de trabalho e a identificação com os objetivos do negócio (Wood & Menezes, 1998), contribuindo, por conseguinte, para a melhoria do desempenho organizacional (Arthur, 1994).

Entre essas práticas, têm-se o treinamento contínuo e em alto nível dos funcionários (Huselid, 1995; Wood & Menezes, 1998; Bashir *et al.*, 2012; Escribá-Carda *et al.*, 2017; Afsar *et al.*, 2018); a vinculação das promoções e remuneração às avaliações de desempenho (Huselid, 1995; Wood & Menezes, 1998; Gupta & Singh, 2010; Escribá-Carda *et al.*, 2017; Afsar *et al.*, 2018); a criação de **planos** de carreira alinhados às expectativas dos funcionários (Wood & Menezes, 1998; Escribá-Carda *et al.*, 2017); a instituição de mecanismos formais para os empregados reportarem eventuais queixas e o estabelecimento de procedimentos transparentes e justos para lidar com elas (Gupta & Singh, 2010); a concessão de feedback periodicamente (Rehman *et al.*, 2019); a comunicação clara dos objetivos e metas organizacionais (Gupta & Singh, 2010); a descentralização da tomada de decisão (Arthur, 1994; Bashir *et al.*, 2012; Rehman *et al.*, 2019); e o estímulo ao trabalho em equipe (Wood & Menezes, 1998; Bashir *et al.*, 2012).

Quando **combinadas**, essas práticas podem levar à redução dos níveis de rotatividade (Arthur, 1994; Luna-Arocas & Camps, 2008) e absenteísmo da organização (Escribá-Carda *et al.*, 2017), e ao aumento da produtividade (Oliveira & Silva, 2015; Escribá-Carda *et al.*, 2017), da motivação (Lepak *et al.*, 2006; Oliveira & Silva, 2015) e do envolvimento dos funcionários (Karatepe, 2013; Oliveira & Silva, 2015), além de favorecerem a criação de um ambiente de trabalho no qual a satisfação individual tende a ser maior (Luna-Arocas & Camps, 2008).

As práticas de gestão de pessoas de alto desempenho também podem contribuir para que os funcionários assumam uma **postura** de aprendizes no ambiente de trabalho, buscando ativamente diferentes pontos de vista e perspectivas para terem novas ideias e pensarem em alternativas diversificadas (Escribá-Carda *et al.*, 2017). Complementarmente, a implantação conjunta dessas práticas tende a ampliar o capital intelectual dos funcionários, bem como sua motivação e disposição de compartilhar ideias e sugestões (Shahzad *et al.*, 2019), além de favorecer o empoderamento psicológico dos profissionais, que os encoraja a assumir um comportamento voltado para a inovação (Rehman *et al.*, 2019).

As práticas de **alto** desempenho ainda tendem a contribuir para que os funcionários mantenham um estado psicológico positivo, caracterizado por um senso de direção clara, elevada autoeficácia, resiliência e otimismo quanto ao futuro, estimulando-os a investirem em novas ideias e a promoverem a inovação na organização (Farrukh *et al.*, 2021).

Seguindo *nessa* linha, propôs-se como primeira hipótese de pesquisa que:

H<sub>1</sub>: As práticas de gestão de pessoas de alto desempenho contribuem para se criar um clima de inovação nas organizações.

A **combinação** das práticas de alto desempenho também afeta o **bullying** organizacional. Todavia, os estudos publicados sobre essa temática apontam para direções distintas, não havendo concordância na literatura a esse respeito. Autores como Young *et al.* (2010), Salin e Notelaers (2020) e Törnroos *et al.* (2020) constataram que as práticas de gestão de pessoas focadas na melhoria do desempenho tendem a minimizar o **bullying** no ambiente laboral, por estarem associadas ao compromisso afetivo, satisfação no trabalho, justiça percebida e identificação organizacional dos funcionários. Em contrapartida, autores como Samnani e Singh (2014), Page *et al.* (2018) e Han *et al.* (2019) concluíram que essas mesmas práticas tendem a estimular a competição entre os funcionários e aumentar o estresse no trabalho, produzindo consequências indesejadas como o **bullying**. Partindo dos achados do primeiro grupo supramencionado, delimitou-se como segunda hipótese de pesquisa que:

H<sub>2</sub>: As práticas de gestão de pessoas de alto desempenho contribuem para a redução do bullying no ambiente de trabalho.

## 1.2. Clima de inovação nas organizações

O conceito de clima de inovação, no contexto organizacional, retrata a extensão em que os valores e as normas de uma organização enfatizam a inovação (West & Anderson, 1996; Alas *et al.*, 2012). Sob uma perspectiva distinta, mas complementar, o clima de inovação pode ser compreendido como uma percepção generalizada nutrida pelos empregados de que a organização encoraja a assunção de riscos e aloca recursos suficientes e adequados para a realização do trabalho, ao mesmo tempo em que o ambiente laboral é desafiador e estimula o uso da criatividade (Scott & Bruce, 1994).

O clima de inovação favorece a criação de um contexto organizacional em que são estimuladas as trocas de conhecimentos e ideias entre os empregados (Worren *et al.*, 2002; Shanker *et al.*, 2017) e no qual eles se sentem livres para utilizarem o tempo que julgarem necessário para conceberem ideias criativas e trabalharem em seu desenvolvimento e aprimoramento (Parry *et al.*, 2009).

Apesar de ser encontrada certa variação nos estudos disponíveis na literatura sobre essa temática, as principais características do clima de inovação perpassam pelo suporte percebido para a inovação na organização (Amabile & Gryskiewicz, 1987; Orpen, 1990; Scott & Bruce, 1994),

a orientação para o risco (Scott & Bruce, 1994; Kang *et al.*, 2016), a autonomia dos empregados (Siegel & Kaemmerer, 1978), o reconhecimento e a recompensa do trabalho criativo (Amabile & Gyskiewicz, 1987; Montes *et al.*, 2004; Delmas & Pekovic, 2018) e a avaliação justa do desempenho (Amabile & Gyskiewicz, 1987; Ren & Zhang, 2015).

A existência de um clima de inovação na organização favorece a manifestação da criatividade e o comportamento de voz no ambiente de trabalho (Chen & Hou, 2016), bem como o empoderamento psicológico dos indivíduos (Escribá-Carda *et al.*, 2017; Shanker *et al.*, 2017) e a adoção de comportamentos inovadores no dia a dia (Kang *et al.*, 2016; Escribá-Carda *et al.*, 2017; Shanker *et al.*, 2017), além de promover o compartilhamento de conhecimentos e a colaboração entre os funcionários (Ren & Zhang, 2015; Popa *et al.*, 2017), exercendo um impacto positivo sobre o desempenho financeiro e a competitividade do negócio (Gunday *et al.*, 2011; Glisson, 2015; Adel & Younis, 2019).

Além disso, o clima de inovação também contribui para a redução do **bullying** organizacional, à medida que favorece o espírito colaborativo e a troca de ideias entre os empregados, ao mesmo tempo em que diminui os estressores presentes no ambiente de trabalho e o torna menos intimidador (Mareroy *et al.*, 2008; Mathisen *et al.*, 2008; Giorgi *et al.*, 2012; Ren & Zhang, 2015; Björklund *et al.*, 2020). Nesse sentido, definiu-se como terceira hipótese de pesquisa que:

*H<sub>3</sub>: O clima de inovação contribui para a redução do bullying no ambiente de trabalho.*

### 1.3. Bullying no ambiente de trabalho

O **bullying** no ambiente de trabalho consiste em ações recorrentes, perpetradas por um ou múltiplos indivíduos, que resultam em interações indesejadas pela vítima no local de trabalho, fazendo-a se sentir humilhada, constrangida e ofendida (Einarsen, 1999; Vickers, 2006; Harvey *et al.*, 2006).

Diversas são as práticas que se enquadram como **bullying** no ambiente de trabalho, incluindo xingamentos em público (Averill, 1983; Andersson & Pearson, 1999; Einarsen, 1999); apontar constantemente defeitos e/ou tecer críticas persistentes à vítima (Einarsen, 1999; Zapf, 1999); espalhar rumores maliciosos (Rayner, 1997); promover o isolamento social da vítima (Quine, 1999; Zapf, 1999); exercer uma pressão exacerbada (Robinson & O'Leary-Kelly, 1986; Einarsen, 1999); ocultar intencionalmente informações necessárias para a execução do trabalho (Rayner *et al.*, 2001); indeferir, sem motivo, a participação do colega de trabalho em uma atividade específica (Rayner & Hoel, 1997); agredir fisicamente (Brodsky, 1976; Einarsen, 1999); assediar sexualmente (Baron & Neuman, 1996; Bies & Tripp, 1998); e difamar o colega (Baruch, 2005).

Quando ocorrem com frequência, essas práticas são diretamente responsáveis por danos graves às vítimas, à medida que as tornam vulneráveis ao desenvolvimento de insônia, dificuldades de concentração, fadiga crônica, raiva (Brodsky, 1976; Einarsen & Mikkelsen, 2003), melancolia, nervosismo, apatia, sociofobia (Bjorkqvist *et al.*, 1994), traumas e baixa autoestima (Randle, 2003), transtorno de estresse pós-traumático (Einarsen & Mikkelsen, 2003; Quine, 1999), ansiedade e depressão (Brodsky, 1976; Quine, 1999; Baruch, 2005).

Ademais, a conduta nociva dos colegas no ambiente de trabalho pode levar ainda à somatização, que geralmente se manifesta nas vítimas por meio de tonturas, incômodos no estômago, dores no peito (Mikkelsen & Einarsen, 2002), dores nas costas e enxaquecas (Rayner *et al.*, 2001).

Vale acrescentar que os efeitos deletérios do *bullying* no ambiente laboral não se limitam às vítimas, prejudicando também as organizações por ocasionarem um aumento da rotatividade de pessoal (Hoel *et al.*, 2003; Quine, 1999) e do absenteísmo (Hoel *et al.*, 2003; Namie, 2007), além de impactarem negativamente a produtividade e o desempenho dos indivíduos no trabalho (Meriläinen *et al.*, 2019), levando também à ampliação dos custos organizacionais decorrentes de processos trabalhistas, bem como de transferências e/ou substituições de funcionários (Hoel *et al.*, 2003).

## 2. Aspectos Metodológicos

Com o intuito de examinar a relação entre os construtos estudados, realizou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa. O método utilizado foi a survey online, aplicando-se um questionário autoadministrado – elaborado na plataforma Google Forms – junto aos indivíduos cujas percepções se objetivou levantar.

A opção por realizar uma survey online deveu-se ao maior alcance das redes sociais e e-mails (Wright, 2005), à facilidade para quantificação e organização dos dados coletados por meio desse método e à possibilidade de atingir uma amostra relevante com custo e tempo menores (Evans & Mathur, 2005; Wright, 2005).

A população-alvo da pesquisa incluiu profissionais da área de tecnologia que, no momento em que os dados foram coletados, estavam empregados em organizações que atuam no setor de TI no Brasil. Tal recorte pautou-se no elevado grau de competitividade desse setor, que demanda inovações constantes e alta produtividade das empresas (Silva, 2006), sendo, portanto, uma indústria propícia para o avanço dos sistemas de trabalho de alto desempenho (Mukherjee & Kaushik, 2019).

Para constituir a amostra, adotou-se a técnica de amostragem por conveniência, que propicia maior rapidez e menor custo durante a coleta dos dados (Hair Junior et al., 2005). Tal decisão metodológica deveu-se à impossibilidade de realizar uma seleção aleatória, dada a inexistência de uma relação contendo todos os elementos da população estudada.

Para coleta dos dados, o link de acesso ao questionário eletrônico desenvolvido nesta pesquisa a partir de escalas já testadas e validadas foi compartilhado por meio das redes sociais Facebook, Instagram, WhatsApp e LinkedIn. A amostra final da pesquisa foi composta por 336 profissionais.

O questionário desenvolvido continha quatro seções. A primeira incluiu questões demográficas (p. e. sexo, faixa etária, etc.) e profissionais (p. e. cargo, tempo em que está na empresa atual, etc.) para caracterização da amostra. A segunda contou com 15 itens extraídos do estudo de Mahdi (2014) para levantar a percepção dos profissionais acerca das práticas de alto desempenho introduzidas nas organizações onde trabalhavam. A terceira foi constituída por cinco itens retirados de Scott e Bruce (1994) para avaliar o clima de inovação percebido. Por fim, a quarta seção foi composta por 19 itens retirados da versão do questionário NAQ-R (Negative Acts Questionnaire - Revised) adaptada por Araújo (2009) para medir o bullying percebido no ambiente de trabalho.

Para tratamento dos dados coletados, empregou-se o método de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Testou-se um modelo completo de variáveis latentes, que é composto por um modelo de mensuração e um modelo estrutural (Byrne, 2016). O modelo de mensuração permitiu agrupar as variáveis observadas do estudo, dando origem a três variáveis latentes representativas dos construtos examinados, ao passo que o modelo estrutural foi utilizado para avaliar a relação entre as variáveis latentes criadas e, com isso, testar as hipóteses da pesquisa.

### **3. Apresentação e Discussão dos Resultados**

Conforme mencionado na seção anterior do trabalho, a amostra da pesquisa foi composta por 336 respondentes, cujas características demográficas e profissionais foram sintetizadas no Quadro 1.



Quadro 1 – Perfil dos respondentes

Variável	Característica	Percentual
Sexo	Feminino	25,90%
	Masculino	74,10%
Faixa Etária	Até 30 anos	61,90%
	De 31 a 40 anos	29,50%
	De 41 a 50 anos	6,50%
	Acima de 50 anos	2,10%
Cor	Cor preta	8,60%
	Cor branca	54,50%
	Cor parda	32,40%
	Cor amarela	3,60%
	Raça/Etnia indígena	0,90%
Estado Civil	Solteiro (a)	60,80%
	Casado (a)	32,10%
	Outros	7,10%
Escolaridade	Ensino médio	1,20%
	Ensino técnico	3,60%
	Ensino superior incompleto	29,80%
	Ensino superior completo	39,20%
	Pós-graduação	26,20%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2021).

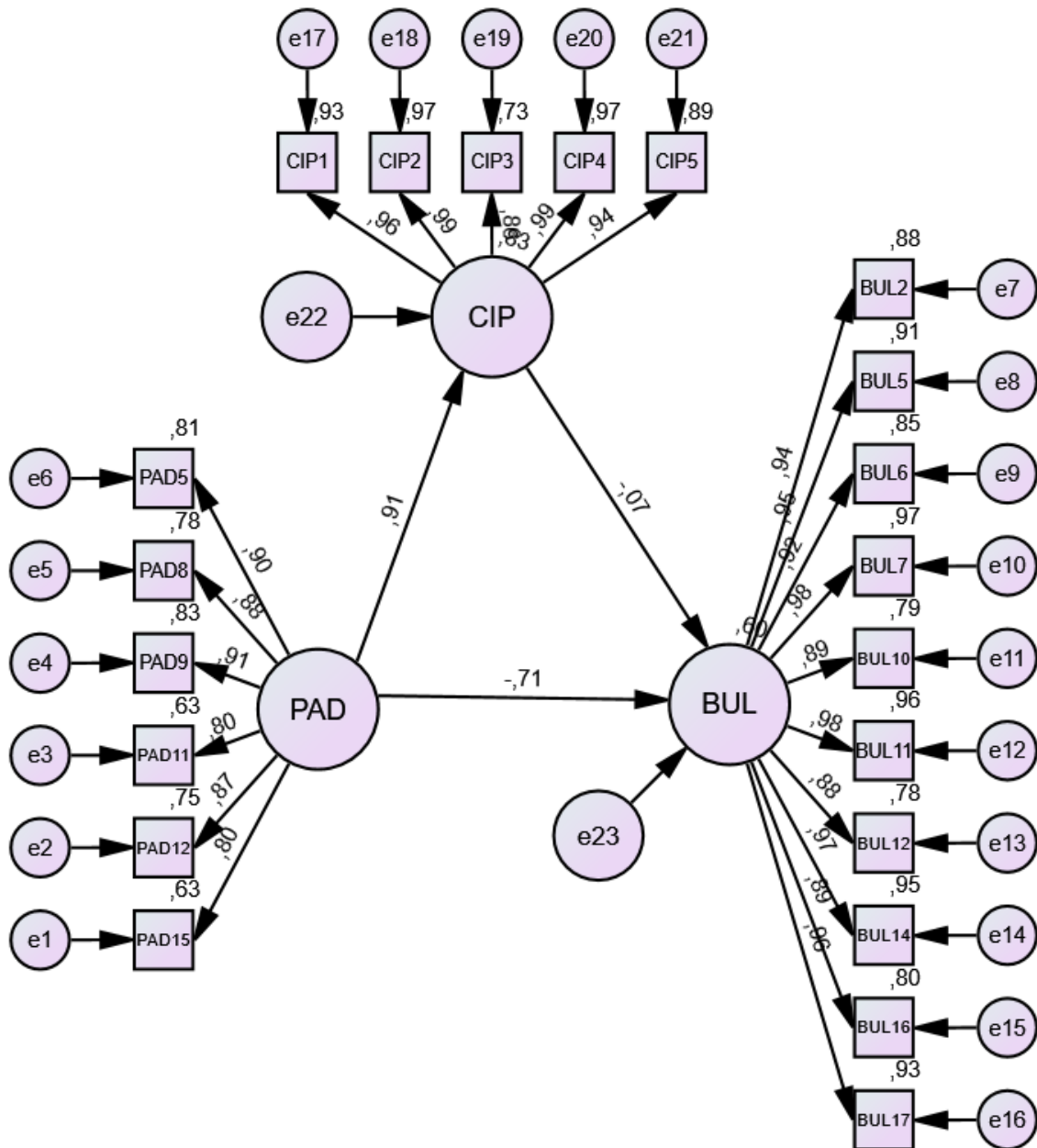
Depois de examinar as características amostrais, realizaram-se três análises fatoriais exploratórias. Para o conjunto de variáveis relativas ao clima de inovação percebido, obteve-se um único agrupamento, não sendo necessário excluir nenhuma delas pelo critério da comunalidade, cujo valor deve ser maior do que 0,5 (Hair Junior *et al.*, 2009). Empregando esse mesmo critério, excluíram-se quatro das 15 variáveis utilizadas para medir a percepção dos respondentes acerca das práticas de alto desempenho nas organizações onde trabalhavam, além de cinco das 19 variáveis referentes ao *bullying* percebido no ambiente de trabalho.

Complementarmente, também foram excluídas duas variáveis, relativas às práticas de alto desempenho, que foram agrupadas em um fator distinto das outras nove, assim como três variáveis relacionadas ao *bullying* no ambiente de trabalho, que foram segregadas das outras 11 na solução fatorial encontrada.

Concluída essa etapa exploratória da análise, estruturou-se um modelo completo de variáveis latentes, que contou com cinco, nove e 11 variáveis para medir os construtos clima de inovação percebido (CIP), práticas de alto desempenho (PAD) e *bullying* no ambiente de trabalho (BUL),

respectivamente. Contudo, foram excluídas três variáveis referentes às práticas de alto desempenho e uma relativa ao *bullying* no ambiente de trabalho por apresentarem cargas fatoriais inferiores a 0,7 (Hair Junior *et al.*, 2009). Na Figura 1, pode-se observar o modelo encontrado ao final desse processo de refinamento.

Figura 1 – Modelo completo de variáveis latentes após refinamento



Fonte: elaboração própria no software AMOS 26.0 (2021).

O modelo final apresentou ajuste satisfatório, considerando os valores obtidos para os índices GFI (índice de qualidade de ajuste), AGFI (índice de qualidade de ajuste calibrado), CFI (índice de ajuste comparativo) e RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação), que foram sintetizados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Qualidade do ajuste do modelo testado**

<b>Índice</b>	<b>Parâmetro</b>	<b>Literatura consultada</b>	<b>Valor obtido</b>
GFI	Próximo a 0,9 ou 0,95	Schumacker e Lomax (2010)	0,899
AGFI	Próximo a 0,9 ou 0,95	Schumacker e Lomax (2010)	0,875
CFI	Próximo a 0,95	Byrne (2016)	0,883
RMSEA	0,05 a 0,08	Schumacker e Lomax (2010)	0,078

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2021).

A validade convergente do modelo final também foi considerada satisfatória, tendo como base os valores encontrados para o Alfa de Cronbach, Variância Média Extraída (AVE) e Confiabilidade de Construto (CC), que foram superiores a, respectivamente, 0,6, 0,5 e 0,7, que são os patamares mínimos recomendados para que os agrupamentos efetuados sejam validados (Hair Junior *et al.*, 2009). Os valores obtidos para cada variável latente podem ser observados no Quadro 3.

**Quadro 3 – Validade convergente do modelo**

Variáveis latentes	Variáveis observadas	Alfa de Cronbach	AVE	CC
Práticas de alto desempenho (PAD)	PAD5 - Na empresa onde trabalho, os empregados têm abertura para fazerem reclamações e elas são tratadas por meio de um processo justo	0,885	0,739	0,973
	PAD8 - Pelo menos uma vez por ano, os empregados da empresa onde trabalho recebem um feedback formal de seu desempenho			
	PAD9 - Na empresa onde trabalho, os empregados são formalmente comunicados sobre as metas e objetivos organizacionais			
	PAD11 - Na empresa onde trabalho, os aumentos salariais dos empregados são baseados no desempenho apresentado			
	PAD12 - Na empresa onde trabalho, os empregados que se qualificam/desenvolvem têm oportunidade de serem promovidos a cargos de maior remuneração e responsabilidade			
	PAD15 - Na empresa onde trabalho, os empregados participam de programas de treinamento e desenvolvimento periodicamente			
Clima de inovação percebido (CIP)	CIP1 - Na minha empresa, temos tempo suficiente para trabalhar em novas ideias	0,942	0,9	0,997
	CIP2 - Na empresa onde trabalho, temos tempo suficiente para colocar novas ideias em prática			
	CIP3 - Na empresa onde trabalho, o sistema de gestão promove e recompensa a inovação			
	CIP4 - A empresa onde trabalho estimula a criatividade dos empregados			
	CIP5 - A minha empresa apoia a capacidade dos empregados de trabalharem de forma criativa			
Bullying no ambiente de trabalho (BUL)	BUL2 - Na empresa onde trabalho, alguns empregados são humilhados e/ou ridicularizados	0,952	0,978	0,975
	BUL5 - Na empresa onde trabalho, alguns empregados são alvos de boatos disseminados pelos próprios colegas e/ou chefia			
	BUL6 - Na empresa onde trabalho, alguns empregados são ignorados, excluídos e/ou marginalizados			
	BUL7 - Na empresa onde trabalho, alguns empregados são insultados e/ou são alvos de comentários ofensivos acerca de sua pessoa, atitudes ou vida			
	BUL10 - Na empresa onde trabalho, alguns empregados são constantemente lembrados de seus erros ou enganos			
	BUL11 - Na empresa onde trabalho, alguns empregados são ignorados ou enfrentam reações hostis quando se aproximam de outros colegas e/ou chefe			
	BUL12 - Na empresa onde trabalho, alguns empregados recebem críticas constantes acerca de seu trabalho e esforço			
	BUL14 - Na empresa onde trabalho, alguns empregados são alvos de deboche por parte de colegas com quem não se dão bem			
	BUL16 - Na empresa onde trabalho, alguns empregados são expostos a um controle excessivo			
	BUL17 - Na empresa onde trabalho, alguns empregados são objeto de excessivo gozo, sarcasmo e/ou ironia por parte dos colegas e/ou chefia			

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2021).

Depois de analisar a qualidade do ajuste e a validade convergente do modelo de mensuração, prosseguiu-se com a análise do modelo estrutural. O Quadro 4 apresenta uma síntese da análise efetuada, adotando um nível de significância de 0,01.

**Quadro 4 – Análise do modelo estrutural**

Hipótese	Relação testada	P-valor	Coefficiente de caminho	Resultado
H <sub>1</sub>	PAD -> CIP	< 0,001	0,913	Confirmada
H <sub>2</sub>	PAD -> BUL	< 0,001	-0,71	Confirmada
H <sub>3</sub>	CIP -> BUL	0,576	-0,068	Não confirmada

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2021).

A primeira hipótese testada remete à relação entre as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho e o clima de inovação. Dado que se obteve um p-valor inferior a 0,001 e um coeficiente de caminho de 0,913, concluiu-se que a adoção dessas práticas favorece a percepção dos empregados de que a empresa dá abertura, valoriza e cria condições para que eles se engajem em um comportamento inovador. Com isso, ratificou-se H1.

Quanto à segunda hipótese, que versa sobre a relação entre as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho e o bullying no ambiente de trabalho, obteve-se um p-valor inferior a 0,001 e um coeficiente de caminho de -0,710, o que indica que essas práticas tendem a reduzir comportamentos dos empregados que levam determinados colegas a se sentirem humilhados, constrangidos e/ou ofendidos. Sendo assim, confirmou-se H2.

Por outro lado, a relação entre o clima de inovação e o bullying no ambiente de trabalho não apresentou significância estatística, considerando que, para a terceira hipótese testada, obteve-se um p-valor superior a 0,01. Nesse caso, o resultado obtido na presente pesquisa contrasta com os achados de outros estudos (Mareroy et al., 2008; Mathisen et al., 2008; Giorgi et al., 2012; Ren & Zhang, 2015; Björklund et al., 2020), que ratificaram a relação entre esses construtos.

Examinando esses resultados de forma conjunta, pode-se concluir que, no setor de TI, as práticas de alto desempenho, em especial a abertura para os empregados manifestarem insatisfações (Gupta & Singh, 2010), o feedback (Rehman et al., 2019), a comunicação clara dos objetivos organizacionais (Gupta & Singh, 2010), a implantação de um sistema de remuneração e promoções vinculadas ao desempenho e desenvolvimento individual (Huselid, 1995; Wood & Menezes, 1998; Gupta & Singh, 2010; Escribá-Carda et al., 2017; Afsar et al., 2018) e a capacitação contínua (Huselid, 1995; Wood & Menezes, 1998; Bashir et al., 2012; Escribá-Carda et al., 2017; Afsar et al., 2018), favorecem o clima de inovação nas organizações e, ao mesmo tempo, diminuem a ocorrência de bullying no ambiente de trabalho, o que se contrapõe aos achados de Samnani e Singh (2014), Page et

al. (2018) e Han et al. (2019), que concluíram que os modelos de gestão de alto desempenho tendem a estimular uma competição não sadia entre os empregados e ampliar o estresse laboral, aumentando o bullying.

É razoável assumir, entretanto, que a abertura dada pela organização para que os indivíduos formalizem suas reclamações e o justo tratamento conferido a elas aumentam a justiça percebida, o que faz com que o ambiente de trabalho se torne mais saudável, desencorajando o bullying (Young et al., 2010; Salin & Notelaers, 2020; Törnroos et al., 2020). Além disso, como os empregados sentem-se ouvidos e respeitados, é plausível considerar que a percepção que eles nutrem de que têm abertura para aplicarem sua criatividade no dia a dia tende a aumentar.

A concessão de feedback e a comunicação clara dos objetivos e metas da organização, por sua vez, contribuem para alinhar as expectativas organizacionais e as entregas e comportamentos individuais, bem como para fortalecer o senso de pertencimento dos empregados, o que tende a inibir posturas indesejáveis no ambiente laboral (Young et al., 2010; Salin & Notelaers, 2020; Törnroos et al., 2020). Ademais, tanto o feedback quanto a comunicação clara dos objetivos traçados são mecanismos efetivos para sinalizar para os empregados o quanto a organização valoriza os comportamentos orientados para a inovação (como é usual no segmento de tecnologia), favorecendo, por conseguinte, o clima de inovação.

Complementarmente, o sistema de remuneração e promoções da organização, caso seja vinculado ao desempenho e entregas individuais, pode ser estruturado para premiar, entre outros aspectos, os esforços inovativos dos empregados e o respeito mútuo no ambiente de trabalho. Assim, esses comportamentos seriam devidamente recompensados, reforçando as expectativas organizacionais em relação a ambos.

Analisando conjuntamente o papel do feedback, comunicação clara dos objetivos organizacionais e vinculação do sistema de recompensa ao desempenho, infere-se que a redução do bullying e a instalação de um clima propício à inovação dependem, dentre outros aspectos, de se adotarem práticas de gestão de pessoas capazes de fornecerem aos empregados um senso de direção clara (Farrukh et al., 2021).

Por fim, a capacitação contínua dos empregados tende a contribuir para que eles se tornem mais qualificados e, com isso, passem a ter mais condições para trabalharem em ideias e projetos inovadores, impulsionando o clima de inovação (Shahzad et al., 2019). Ademais, quando os indivíduos se sentem capacitados, reduz-se a necessidade que alguns possuem de rebaixar e/ou agredir os colegas para se sentirem bem consigo mesmos, devendo-se considerar ainda que, como parte dos treinamentos tende a focar em habilidades comportamentais, a disposição individual de praticar bullying tende a diminuir.

Antes de finalizar, cabe resgatar a relação não confirmada entre o clima de inovação e o bullying, contrastando com a literatura consultada (Mareroy et al., 2008; Mathisen et al., 2008; Giorgi et al., 2012; Ren & Zhang, 2015; Björklund et al., 2020). Confrontando esse resultado com as hipóteses que foram confirmadas, depreende-se que uma organização que valoriza e recompensa a inovação, mas cujas práticas de gestão de pessoas são limitadas e anacrônicas, acaba não tendo ferramentas apropriadas para desencorajar comportamentos desrespeitosos ou mesmo agressivos entre os empregados.

## Considerações Finais

Analisando os resultados encontrados, conclui-se que as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho, especificamente a concessão de feedback, a manutenção de uma cultura aberta ao diálogo acompanhada de procedimentos justos para lidar com as críticas e queixas dos empregados, a comunicação clara de metas e objetivos, a capacitação contínua e em alto nível dos empregados, a adoção de um modelo de remuneração atrelado ao desempenho e a vinculação das promoções ao desenvolvimento individual, contribuem para fortalecer o clima de inovação e reduzir o bullying no ambiente de trabalho nas empresas de tecnologia.

Tal constatação indica que a combinação de práticas de gestão de pessoas focadas na melhoria do desempenho, além de concorrerem para essa finalidade, conforme já foi amplamente discutido na literatura, também colaboram para sinalizar as atitudes e comportamentos individuais que são esperados pela organização. Depreende-se, portanto, que as referidas práticas exercem uma função norteadora do comportamento humano no trabalho, alinhando as condutas individuais às expectativas organizacionais.

A presente pesquisa contribui para que as organizações repensem e aprimorem as estratégias utilizadas para inibirem o bullying no ambiente de trabalho e transmitirem aos empregados a importância atribuída à inovação, criando um clima propício para que ela ocorra. Complementarmente, concorre para preencher uma lacuna na literatura, dada a escassez de estudos atualmente disponíveis correlacionando as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho e os demais construtos aqui examinados, especialmente o clima de inovação.

Apesar de atingir o objetivo proposto, esta pesquisa não esgota o tema examinado. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros sejam realizados com o intuito de testar as relações aqui confirmadas em setores distintos, menos dinâmicos e competitivos e, por conseguinte, propícios à acomodação dos empregados, visando avaliar se também nesses contextos as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho são eficazes para estimularem o clima de inovação.

Sugere-se também analisar a influência das práticas de gestão de pessoas de alto desempenho sobre o comportamento inovativo no ambiente de trabalho, testando o clima de inovação como mediador dessa relação, assim como o impacto que o bullying pode exercer sobre o clima de inovação, com o intuito de investigar a mesma relação que não pode ser confirmada neste estudo, mas com um sentido inverso.

## Referências Bibliográficas

Adel, H. M., & Younis, R. A. A. (2019). Using co-creating mass-customisation and innovation climate for enhanced value: empirical investigation in international modular jewellery market. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 1(1), 25-42.

Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S.I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452.

Alas, R., Ubius, U., & Gaal, M. A. (2012). Predicting innovation climate using the competing values model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 540-544.

Amabile, T. M., & Gryskiewicz S. S. (1987). Creativity in the R&D laboratory technical report nº 30. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.

Araújo, M. S. G. (2009). Preditores individuais e organizacionais de bullying no local de trabalho (Tese de Doutorado, Curso de Psicologia, Universidade do Minho).

Arons, G. A., & Sommerfeld, D. H. (2012). Leadership, innovation climate, and attitudes toward evidence-based practice during a statewide implementation. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 51(4), 423-431.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Asikainen, A., & Mangiarotti, G. (2017). Open innovation and growth in IT sector. *Service Business*, 11(1), 45-68.



Averill, J. R. (1983). Studies on anger and aggression: implications for theories of emotion. *American Psychologist*, 38(11), 1145-1160.

Baik, K., Kim, K. Y., & Patel, P. C. (2019). The internal ecosystem of high performance work system and employee service-providing capability: a contingency approach for servitizing firms. *Journal of Business Research*, 104, 402-410.

Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161-173.

Baruch, Y. (2005). Bullying on the net: Adverse behavior on e-mail and its impact. *Information & management*, 42(2), 361-371.

Bashir, M., Jianqiao, L., Ghazanfar, F., & Abrar, M. (2012). The effect of perception of existence of HPWS on employee's organizational commitment: a test of social exchange relationship and contingency perspective to implement HPWS in universities of China and Pakistan. *Advances in Asian Social Science*, 1(1), 87-98.

Biancolino, C. A., Maccari, E. A., & Pereira, M. F. (2013). A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(48), 410-426.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Revenge in organizations: the good, the bad, and the ugly. In Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. M. (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: non-violent dysfunctional behavior* (pp. 49-67). Stamford: Elsevier Science/JAI Press.

Björklund, C., Vaez, M., & Jensen, I. (2020). Early work-environmental indicators of bullying in an academic setting: a longitudinal study of staff in a medical university. *Studies in Higher Education*, 48(12), 2556-2567.

Bjorkqvist, K., Osterman, K., & Hjelt-Black, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173-184.

BRASSCOM. (2021). Dados atualizados do setor. <https://brasscom.org.br/>

BRASSCOM. (2021). Relatório Setorial de TIC 2020. <https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-2020-macrossetor-de-tic/>

Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, DC Heath.

Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.

Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: a moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.

Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Corporate sustainable innovation and employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 1071-1088.

Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 127-144). London: Taylor & Francis.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.

Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: the role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281.

Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195-219.

Farrukh, M., Ansari, N. Y., Raza, A., Meng, F., & Wang, H. (2021). High-performance work practices do much, but HERO does more: an empirical investigation of employees' innovative behavior from the hospitality industry. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print.

Giorgi, G., Arenas, A., Shoss, M. K., & Leon-Perez, J. M. (2013). Exploring personal and organizational determinants of workplace bullying and its prevalence in a Japanese sample. *Psychology of Violence*, 3(2), p. 185-197.

Glisson, C. (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), 245-250.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.

Gupta, V., & Singh, S. (2010). High performance HRM practices, organizational citizenship behavior and positive psychological capital: a relational perspective. *Indian Institute of Management*, 11, 1-38.

Hair Junior, J. F., Babin, B. J., Money, A. H., & SAMOUEL, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman.

Hair Junior, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & TATHAM, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman.

Harvey, M., Treadway, D., & Heames, J. T. (2006). Bullying in global organizations: a reference point perspective. *Journal of World Business*, 41(2), 190-202.

Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. L. (2003). Organisational effects of bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 145-161). London: Taylor & Francis.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, & corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166-176.

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132-140.

Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T. Y., & Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: a cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 628-642.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.

Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26-46.

Mahdi, S. M., Liao, J., Muhammad, S., & Nader, H. M. (2014). The impact of high performance work system (HPWS) on employee productivity as related to organizational identity and job engagement. *European Journal of Business and Management*, 6(39), 1-24.

Meriläinen, M., Kõiv, K., & Honkanen, A. (2019). Bullying effects on performance and engagement among academics. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1205-1223.

- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2002). 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*, 43(5), 397-405.
- Montes, F. J. L.; Moreno, A. R.; Fernández, L. M. M. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*, 25(2), 167-180.
- Mukherjee, U., & Kaushik, D. (2019). Influence of high performance work system and personality on creativity among information technology sector. *Adalya Journal*, 8(39), 831-848.
- Namie, G. (2007). The challenge of workplace bullying. *Employment Relations Today*, 34(2), 43-51.
- Oliveira, L. B., & Silva, F. F. R. A. (2015). The effects of high performance work systems and leader-member exchange quality on employee engagement: evidence from a Brazilian non-profit organization *Procedia Computer Science*, 55, 1023-1030.
- Orpen, C. (1990). Measuring support for organizational innovation: a validity study. *Psychological Reports*, 67(2), 417-418.
- Page, S. J., Bentley, T., Teo, S., & Ladkin, A. (2018). The dark side of high performance human resource practices in the visitor economy. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 122-129.
- Parry, M. E., Song, M., Weerd-Nederhof, P. C., & Visscher, K. (2009). The impact of NPD strategy, product strategy, and NPD processes on perceived cycle time. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 627-639.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: an empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134-142.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. *BMJ*, 318, 228-232.
- Randle, J. (2003). Bullying in the nursing profession. *Journal of Advanced Nursing*, 43(4), 395-401.
- Rayner, C., & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 181-191.

Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. (2001). *Workplace bullying: what we know, who is to blame and what can we do?* London: Taylor & Francis.

Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 199-208.

Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). 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*, 28(4), 525-535.

Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.

Robinson, S. L., & O'leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.

Salin, D., & Notelaers, G. (2020). Friend or foe? The impact of high-performance work practices on workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 30(2), 312-326.

Samnani, A. K., & Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24(1), 5-16.

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.

Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M. A., & Bajwa, S. U. (2019). Unpacking the relationship between high-performance work systems and innovation performance in SMEs. *Personnel Review*, 48(4), 977-1000.

Shanker, R., Bhanugopan, R., Van Der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: the mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.

Silva, E. M. D., Yue, G. K., Rotondaro, R. G., & Laurindo, F. J. B. (2006). Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade. *Produção*, 16(2), 329-340.

Talamoni, I. C., & Galina, S. V. R. (2014). Inovação no setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil: uma análise comparada entre indústria e serviço no período de 2001 a 2011. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 4(2), 19-32.

Törnroos, M., Salin, D., & Hanson, L. M. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying-wellbeing relationship. *Work & Stress*, 34(4), 386-405.

Vickers, M. H. (2006). Towards employee wellness: rethinking bullying paradoxes and masks. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(4), 267-281.

West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.

Wood, S., & Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: evidence from the workplace industrial relations survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515.

Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1123-1140.

Wright, K. B. (2005). Researching Internet-based populations: advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3).

Young, S., Bartram, T., Stanton, P., & Leggat, S. G. (2010). High performance work systems and employee well-being: a two-stage study of a rural Australian hospital. *Journal of Health Organization and Management*, 24(2), 182-199.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.