

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**O SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE
O BULLYING ORGANIZACIONAL E A EXAUSTÃO EMOCIONAL DO
TRABALHADOR**

LENISE SARTORI VISENTAINER

MARIANA

2020

LENISE SARTORI VISENTAINER

**O SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE
O BULLYING ORGANIZACIONAL E A EXAUSTÃO EMOCIONAL DO
TRABALHADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal de
Ouro Preto como requisito para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2020

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

V829s Visentainer, Lenise Sartori .

O sistema de trabalho de alto desempenho e sua influência sobre o bullying organizacional e a exaustão emocional do trabalhador.

[manuscrito] / Lenise Sartori Visentainer. - 2020.

28 f.: il.: , tab..

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração de pessoal - Pesquisa. 2. Fadiga mental. 3. Assédio no ambiente de trabalho. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.3

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - CRB6a 1407



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Lenise Sartori Visentainer

O sistema de trabalho de alto desempenho e sua influência sobre o bullying organizacional e a exaustão emocional do trabalhador

Membros da banca

Harrison Bachion Ceribeli - Doutor em Administração - Universidade Federal de Ouro Preto
Israel José dos Santos Felipe - Doutor em Administração - Universidade Federal de Ouro Preto
Gustavo Nunes Maciel - Mestre em Administração - Universidade Federal de Lavras

Versão final

Aprovado em 28 de julho de 2020.

De acordo

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 05/08/2020, às 08:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0072367** e o código CRC **BD137035**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.005530/2020-93

SEI nº 0072367

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

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. Examinando os resultados obtidos, 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. 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 trabalhadores.

Palavras Chave: Práticas de gestão de pessoas de alto desempenho. Esgotamento emocional do trabalhador. Bullying no ambiente de trabalho.

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. Examining the results obtained, it was found that the adoption of practices related to HPWS, specifically those that aim to promote human development and participation in the workplace, despite not directly influencing the emotional exhaustion of employees, has an indirect influence on it, mediated by organizational bullying. Thus, it is concluded that HPWS is a human resources management system that favors the improvement of relations in the work environment, reducing the emotional exhaustion of workers.

Keywords: High performance people management practices. Emotional exhaustion of worker. Workplace bullying.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Sistema de Trabalho de Alto Desempenho.....	6
2.2 Exaustão emocional do trabalhador.....	8
2.3 Bullying organizacional.....	9
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	13
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

Por volta da década de 1980, nos Estados Unidos, muitas organizações realizaram um investimento expressivo na modernização de seus processos produtivos, visando promover 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, com isso, aumentar seu potencial de entregar resultados superiores (OLAVERRI; KINTANA; ALONSO, 2004).

Apesar de aumentar a produtividade da organização (GUTHRIE, 2001), o STAD pode ter como efeito negativo a ampliação do *bullying* organizacional, que remete à prática repetitiva de ações no ambiente de trabalho que visam atingir psicologicamente determinados indivíduos (ZAPF; KNORZ; KULLA, 1996), 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* organizacional é um fator estressor (EINARSEN et al., 2011), pode-se inferir que existe relação entre ele e o aumento do esgotamento emocional do trabalhador, que é uma resposta a situações de estresse crônico (TAMAYO; TRÓCOOLI, 2002). 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.

Diante da escassez de estudos nessa linha de investigação, 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 com 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 comprometer o bem-estar das pessoas envolvidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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; PILAR PÉREZ SANTANA, 2012), a descentralização da tomada de decisão (ARTHUR, 1994;

BOXALL; WINTERTON, 2018; ZHANG; ZHANG; ROFCANIN, 2019), o treinamento intensivo e contínuo dos indivíduos (QIAO; KHILJI; WANG, 2009; PRIETO; PILAR PÉREZ SANTANA, 2012), o estímulo ao trabalho em equipe (PRIETO; PILAR PÉREZ SANTANA, 2012; BOXALL; WINTERTON, 2018) e a utilização da avaliação de desempenho como base para promoções e remuneração (QIAO; KHILJI; WANG, 2009; REHMAN et al., 2019).

Quando combinadas, essas práticas tendem a gerar diversos benefícios para as organizações, incluindo o aumento do engajamento (OLIVEIRA; SILVA, 2015) 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 (APPELBAUM et al., 2000) 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 menor nível de esgotamento emocional (OPPENAUER; VAN DE VOORDE 2018) e rotatividade, além de maior produtividade (GUTHRIE, 2001) e identificação organizacional (LIN; LIU, 2019). Nessa linha, propôs-se como primeira hipótese de pesquisa que:

H₁: O sistema de trabalho de alto desempenho contribui para diminuir a exaustão emocional do trabalhador.

Cabe ponderar, contudo, que a eficácia dos STAD depende, entre outros fatores, da intensidade tecnológica do ambiente no qual a organização atua (OLAVERRI; KINTANA; ALONSO, 2004), da qualidade do relacionamento entre líderes e liderados (OLIVEIRA; SILVA, 2015), da confluência dos interesses organizacionais e individuais e do respeito ao contrato psicológico firmado entre empregados e empregador (ZHANG et al., 2013), assim como do nível de entendimento e controle que os indivíduos possuem sobre seu trabalho (GUERRERO; BARRAUD-DIDIER, 2004).

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).

Tal estado psicológico, que não se restringe a categorias profissionais específicas, podendo ser desenvolvido por qualquer trabalhador (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 (AMBROSE, 2014; 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), falta de controle emocional e, em decorrência disso, explosões de raiva que podem tornar-se recorrentes (BURKE; SHEARER; DESZCA, 1984), aumento do consumo de álcool, podendo chegar à dependência (JUNTUNEN et al., 1988), 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, dado que o absenteísmo aumenta, pois o trabalhador passa a se ausentar mais do ambiente laboral como uma forma de reduzir seu esgotamento mental (BRONKHORST; VERMEEREN, 2016). Ademais, aumenta a rotatividade (WRIGHT; CROPANZANO, 1998), pois o comprometimento organizacional tende a cair (SEERY; CORRIGAL, 2009), e diminui o desempenho do trabalhador, à medida que ele passa a ter dificuldade para executar suas atividades laborais cotidianas com o mesmo vigor de outrora (CROPANZANO; RUPP; BYRNE, 2003).

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; CHI; LIANG, 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 até que encontrem uma estratégia de enfrentamento (ANASORI; BAYGHOMONG; TANOVA, 2020).

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 (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:

H₂: O *bullying* no ambiente de trabalho leva à exaustão emocional do trabalhador.

2.3 Bullying organizacional

O *bullying* organizacional pode ser compreendido como ações praticadas no ambiente de trabalho por determinados profissionais que têm como intuito atingir 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*.

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 número de ações judiciais movidas contra elas (GARDNER; JOHNSON, 2001), assim como do absenteísmo (KIVIMÄKI; ELOVAINIO; VAHTERA, 2000; NAMIE, 2007) e da rotatividade (GARDNER; JOHNSON, 2001; NAMIE, 2003). Ademais, deve-se considerar ainda a queda na produtividade individual no trabalho ocasionada pelas agressões sofridas pelo trabalhador em seu ambiente laboral (MERILÄINEN; KÕIV; 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 (BESWICK; GORE; PALFERMAN, 2006), 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 atualmente disponível é praticamente inexistente tanto na literatura nacional quanto na internacional, tendo sido encontrado somente um estudo que se propôs a investigar essa relação.

Nesse estudo, 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 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. Apesar desses achados, por enquanto inéditos, na presente pesquisa adotou-se a hipótese originalmente delineada por Page et al. (2018):

H₃: O sistema de trabalho de alto desempenho contribui para diminuir o *bullying* no ambiente de trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

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 (GIL, 2008).

O método adotado foi a *survey*, que pode ser compreendida como um processo em que os dados são coletados de forma primária junto aos indivíduos que são o foco da pesquisa (HAIR

JUNIOR et al., 2005), utilizando, normalmente, um questionário (FREITAS et al., 2000). 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 de levantamento de dados (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 Pilar Pérez 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 foi composta por 540 trabalhadores, o equivalente a 10 vezes o número de variáveis de pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2009).

A coleta de dados ocorreu de forma presencial, com a entrega de questionários impressos em locais de maior circulação de pessoas nas cidades supramencionadas, e também 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 análise 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 da pesquisa (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, sintetizadas na Figura 1, fossem testadas.

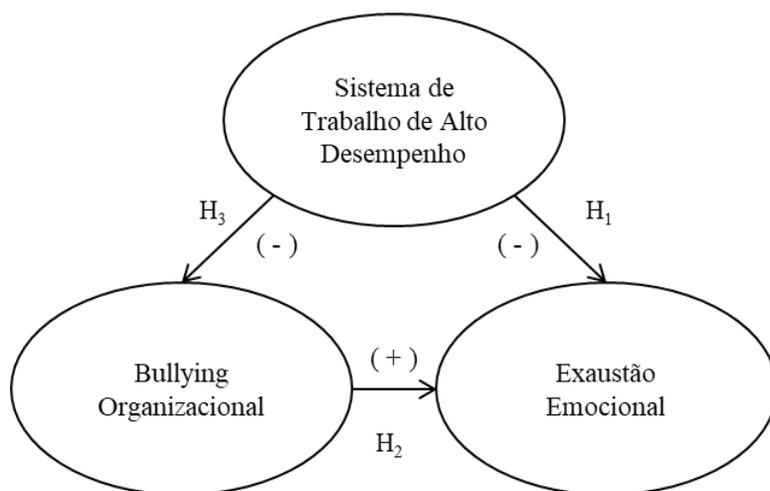


Figura 1 – Síntese das hipóteses de pesquisa

Fonte: elaboração própria (2020).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra final da pesquisa foi composta por 577 respondentes, cujas características demográficas, acrescidas do setor e porte da empresa onde eles 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 (2020).

Concluída 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 da análise.

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. O modelo final encontrado pode ser visualizado na Figura 2.

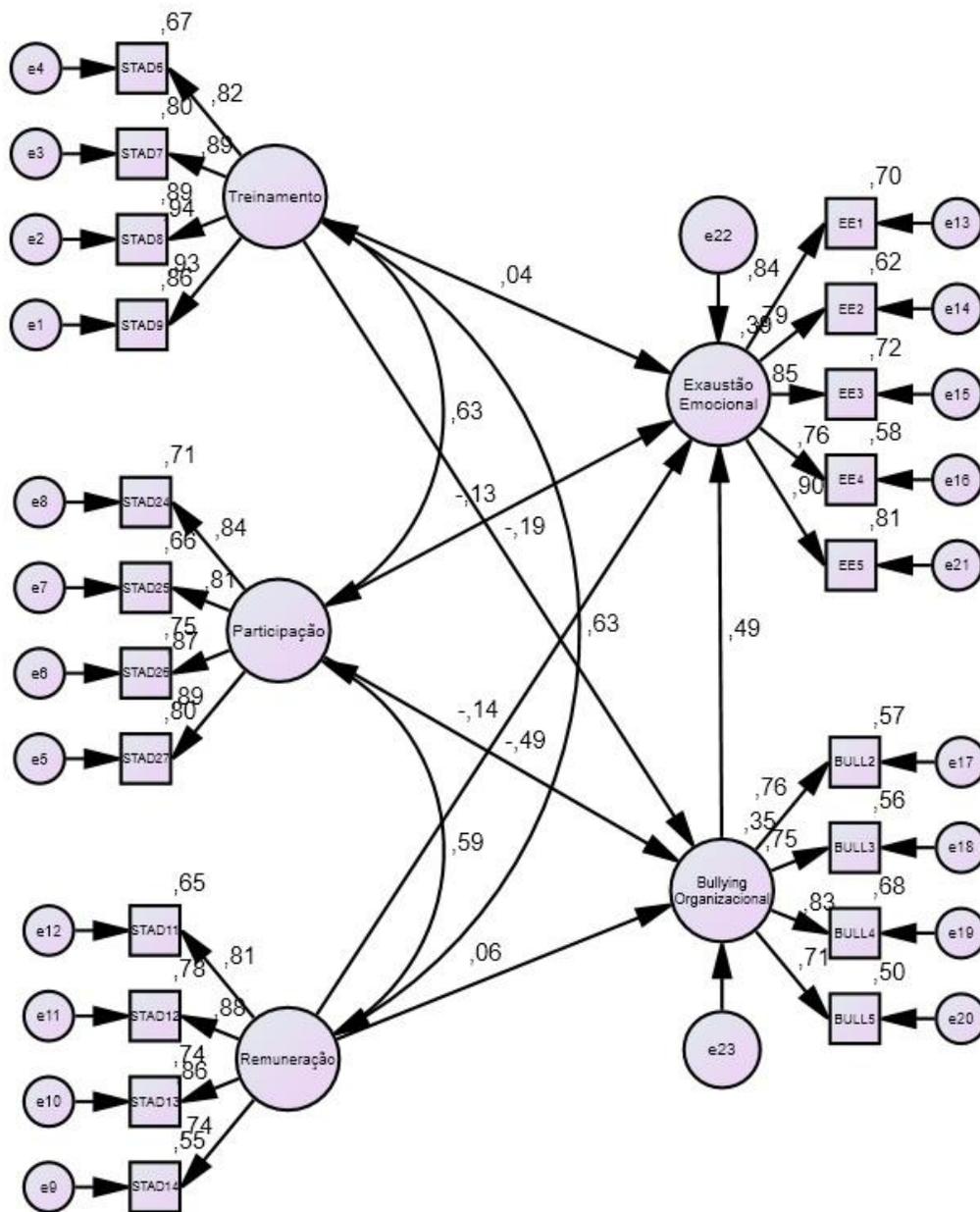


Figura 2 – Modelo completo de variáveis latente

Fonte: elaboração própria (2020).

Para validar o referido modelo, analisou-se a qualidade do ajuste obtido, utilizando, para essa finalidade, oito índices: qui-quadrado normado (χ^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
χ^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: elaboração própria (2020).

Subsequentemente, analisou-se a validade convergente do modelo, baseando-se em três indicadores: Variância Extraída (VE), Confiabilidade de Constructo (CC) e Alfa de Cronbach, cujos valores mínimos aceitáveis são, respectivamente, 0,5 ,07 e 0,6. Os valores referentes a cada variável latente podem ser observados 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
Bullying Organizacional	0,57976925	0,975004423	0,841

Fonte: elaboração própria (2020).

Examinando os Quadros 3 e 4, 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
Treinamento	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
Remuneração	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
Participação	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
Exaustão Emocional	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
Bullying Organizacional	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: elaboração própria (2020).

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	Coefficiente	Resultado
Treinamento -> Bullying Organizacional	H ₃ : O sistema de trabalho de alto desempenho contribui para diminuir o bullying no ambiente de trabalho.	0,002	-0,186	Confirmada parcialmente
Participação -> Bullying Organizacional		< 0,001	-0,494	
Remuneração -> Bullying Organizacional		0,341	0,057	
Treinamento -> Exaustão Emocional	H ₁ : 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	
Bullying Organizacional -> Exaustão Emocional	H ₂ : O bullying no ambiente de trabalho leva à exaustão emocional do trabalhador.	< 0,001	0,487	Confirmada

Fonte: elaboração própria (2020).

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 H₃.

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 H₂.

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 H₁.

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.

Refletindo acerca dos resultados encontrados, conclui-se que a adoção de práticas associadas ao STAD contribui para atenuar a ocorrência do *bullying* organizacional e, por conseguinte, o sofrimento psicológico dos trabalhadores expostos, o que contrasta 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.

Além disso, levando em consideração que no STAD os indivíduos recebem treinamento intensivo e contínuo, tornando-se cada vez mais qualificados (QIAO; KHILJI; WANG, 2009; PRIETO; PILAR PÉREZ SANTANA, 2012), 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; PILAR PÉREZ 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 da relação entre o *bullying* organizacional e a exaustão emocional do trabalhador, por sua vez, 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 experimentar uma sensação de cansaço físico e mental persistente (YILDIZ, 2015) e a consumir seus recursos emocionais até que encontrem uma estratégia de enfrentamento (ANASORI; BAYGHOMONG; TANOVA, 2020), ficando esgotados emocionalmente em decorrência dessa situação (PENG et al., 2016).

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 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 vem ao encontro das conclusões obtidas no estudo de Oppenauer e Van de Voorde (2018).

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 (APPELBAUM et al., 2000) e, por conseguinte, o engajamento (OLIVEIRA; SILVA, 2015) e a identificação organizacional (LIN; LIU, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas organizações, visando 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.

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

AMBROSE, S. C.; RUTHERFORD, B. N.; SHEPHERD, C. D.; TASHCHIAN, A. Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout: an exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 1070-1078, 2014.

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.

APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P.; KALLEBERG, A. L.; BAILEY, T. A. **Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off?** New York: Cornell University Press, 2000.

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.

BESWICK, J.; GORE, J.; PALFERMAN, D. **Bullying at work**: a review of the literature. Buxton: Health and Safety Laboratory, 2006.

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.

BURKE, R. J.; SHEARER, J.; DESZCA, E. Correlates of burnout phases among police officers. **Group & Organization Studies**, v. 9, n. 4, p. 451-466, 1984.

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.

CHI, S.-C. S.; LIANG, S.-G. When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 125-137, 2013.

CROPANZANO, R.; RUPP, D. E.; BYRNE, Z. S. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 160, 2003.

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.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. The concept of bullying and harassment at work: the European tradition. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice**. 2. ed. Boca Raton: CRC Press, 2011. 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.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

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.

GARDNER, S.; JOHNSON, P. R. The leaner, meaner workplace: strategies for handling bullies at work. **Employment Relations Today**, v. 28, n. 2, p. 23, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

GUERRERO, S.; BARRAUD-DIDIER, V. High involvement practices and performance of French firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 8, p. 1408-1423, 2004.

GUTHRIE, J. P. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 180-190, 2001.

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.

JUNTUNEN, J.; ASP, S.; OLKINUORA, M.; AÄRIMAA, M.; STRID, L., KAUTTU, K. Doctors' drinking habits and consumption of alcohol. **British Medical Journal**, v. 297, n. 6654, p. 951-954, 1988.

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.

- KIVIMÄKI, M.; ELOVAINIO, M.; VAHTERA, J. Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. **Occupational and Environmental Medicine**, v. 57, n. 10, p. 656-660, 2000.
- 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.
- 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.
- 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.; KÖIV, 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.
- NAMIE, G. The challenge of workplace bullying. **Employment Relations Today**, v. 34, n. 2, p. 43-51, 2007.
- NAMIE, G. Workplace bullying: Escalated incivility. **Ivey Business Journal**, v. 68, n. 2, p. 1-6, 2003.
- 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.
- NEVES, J. A. B. **Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada**. Brasília: EFENAP, 2018.
- OLAVERRI, M. C. G.; KINTANA, M. L.; ALONSO, A. U. Intensidade tecnológica e sistemas de trabalho de alto desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 38-50, 2004.
- OLIVEIRA, L. B.; SILVA, F. F. R. A. 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**, v. 55, p. 1023-1030, 2015.

- 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.
- PRIETO, I. M.; PILAR PÉREZ SANTANA, M. 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.
- QIAO, K.; KHILJI, S.; WANG, X. High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 11, p. 2311-2330, 2009.
- 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: Taylon & 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.

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.

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

SEERY, B. L.; CORRIGALL, E. A. Emotional labor: links to work attitudes and emotional exhaustion. **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 8, p.797-813. 2009.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.

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.

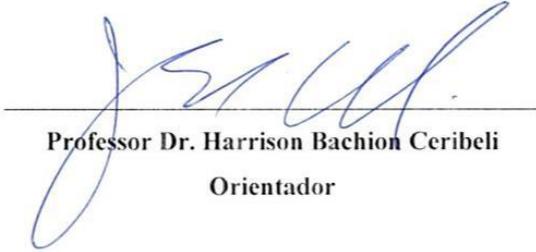
ZAPF, D.; KNORZ, C.; KULLA, M. On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 215-237, 1996.

ZHANG, M.; ZHU, C. J.; DOWLING P. J.; BARTRAM, T. Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 16, p. 3196-3212, 2013.

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

DECLARAÇÃO

Certifico que o trabalho de conclusão de curso intitulado “O SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O BULLYING ORGANIZACIONAL E A EXAUSTÃO EMOCIONAL DO TRABALHADOR”, de autoria da discente **Lenise Sartori Visentainer**, foi aprovado sem recomendações de alteração pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor Dr. Harrison Bachion Ceribeli

Orientador

Mariana, 28 de julho de 2020.