

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

**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**

JÚNIA HELEN REIS MIRANDA

MARIANA
2021

JÚNIA HELEN REIS MIRANDA

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

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
2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M672a Miranda, Junia Helen Reis .

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. [manuscrito] / Junia Helen Reis Miranda. - 2021. 24 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. 2. Assédio no ambiente de trabalho. 3. Tecnologia - Serviços de informação . I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 316.343-058.14

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário ICSAUFOP-CRB6a1407



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



FOLHA DE APROVAÇÃO

Júnia Helen Reis Miranda

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

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração

Aprovada em 08 de dezembro de 2021.

Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto
Me. Gustavo Nunes Maciel - Universidade Federal de Lavras

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 08/12/2021.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/12/2021, às 14:06, 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 **0255644** e o código CRC **D00BA7BD**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.012937/2021-58

SEI nº 0255644

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.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, 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 das metas e objetivos organizacionais, 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.

Palavras-chave: Gestão de pessoas de alto desempenho. Gestão de pessoas no setor de TI. Clima de inovação percebido. Bullying organizacional.

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, specifically the provision of feedback, the maintenance of a culture open to dialogue accompanied by fair procedures to deal with employee criticism and complaints, clear communication of goals and organizational objectives, continuous and high-level training of employees, the adoption of a performance-linked compensation model and linking promotions to individual development, contribute to strengthen the innovation climate and reduce workplace bullying in technology companies.

Keywords: High-performance human resource management. Human resource management in the technology sector. Perceived innovation climate. Organizational bullying.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Práticas de gestão de pessoas de alto desempenho	6
2.2 Clima de inovação nas organizações	8
2.3 Bullying no ambiente de trabalho	9
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	11
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	19

1 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 mencionados, 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; MACCARI; PEREIRA, 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; KIM; PATEL, 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; SALIN; HANSON, 2020), que é um obstáculo para a inovação (REN; ZHANG, 2015; BJÖRKLUND; VAEZ; JENSEN, 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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 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; BALBASTRE-BENAVENT; CANET-GINER, 2017; AFSAR; SHAHJEHAN; SHAH, 2018); a vinculação das promoções e remuneração às avaliações de desempenho (HUSELID, 1995; WOOD; MENEZES, 1998; GUPTA; SINGH, 2010; ESCRIBÁ-CARDA; BALBASTRE-BENAVENT; CANET-GINER, 2017; AFSAR; SHAHJEHAN; SHAH, 2018); a criação de planos de carreira alinhados às expectativas dos funcionários (WOOD; MENEZES, 1998; ESCRIBÁ-CARDA; BALBASTRE-BENAVENT; CANET-GINER, 2017); a instituição de mecanismos formais para os empregados reportarem eventuais queixas e o estabelecimentos 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 absentéismo da organização (ESCRIBÁ-CARDA; BALBASTRE-BENAVENT; CANET-GINER, 2017), e ao aumento da produtividade (OLIVEIRA; SILVA, 2015; ESCRIBÁ-CARDA; BALBASTRE-BENAVENT; CANET-GINER, 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; BALBASTRE-BENAVENT; CANET-GINER, 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:

H₁: 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, Salin e Hanson (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, Sun e Wang (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:

H₂: As práticas de gestão de pessoas de alto desempenho contribuem para a redução do bullying no ambiente de trabalho.

2.2 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; UBIUS; GAAL, 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; GRYSKIEWICZ, 1987; MONTES; MORENO; RERNÁNDEZ, 2004; DELMAS; PEKOVIC, 2018) e a avaliação justa do desempenho (AMABILE; GRYSKIEWICZ, 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; BALBASTRE-BENAVENT; CANET-GINER, 2017; SHANKER et al., 2017) e a adoção de comportamentos inovadores no dia a dia (KANG et al., 2016; ESCRIBÁ-CARDA; BALBASTRE-BENAVENT; CANET-GINER, 2017; SHANKER et al., 2017), além de promover o compartilhamento de conhecimentos e a colaboração entre os funcionários (REN; ZHANG, 2015; POPA; SOTO-ACOSTA; MARTINEZ-CONESA, 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; EINARSEN; MYKLETUN, 2008; GIORGI et al., 2012; REN; ZHANG, 2015; BJÖRKLUND; VAEZ; JENSEN, 2020). Nesse sentido, definiu-se como terceira hipótese de pesquisa que:

H₃: O clima de inovação contribui para a redução do bullying no ambiente de trabalho.

2.3 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; TREADWAY; HEAMES, 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'LEARU-KELLY, 1986; EINARSEN, 1999); ocultar intencionalmente informações necessárias para a execução do trabalho (RAYNER; HOEL; COOPER, 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; OSTERMAN; HJELT-BLACK, 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; HOEL; COOPER, 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; EINARSEN; COOPER, 2003; QUINE, 1999) e do absenteísmo (HOEL; EINARSEN; COOPER, 2003; NAMIE, 2007), além de impactarem negativamente a produtividade e o desempenho dos indivíduos no trabalho (MERILÄINEN; KÕIV; HONKANEN, 2019), levando também à ampliação dos custos organizacionais decorrentes de processos trabalhistas, bem como de transferências e/ou substituições de funcionários (HOEL; EINARSEN; COOPER, 2003).

3 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 (2010) 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.

4 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	25,9%
	Masculino	74,1%
Faixa Etária	Até 30 anos	61,9%
	De 31 a 40 anos	29,5%
	De 41 a 50 anos	6,5%
	Acima de 50 anos	2,1%
Cor	Cor preta	8,6%
	Cor branca	54,5%
	Cor parda	32,4%
	Cor amarela	3,6%
	Raça/Etnia indígena	0,9%
Estado Civil	Solteiro (a)	60,8%
	Casado (a)	32,1%
	Outros	7,1%
Escolaridade	Ensino médio	1,2%
	Ensino técnico	3,6%
	Ensino superior incompleto	29,8%
	Ensino superior completo	39,2%
	Pós-graduação	26,2%

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.

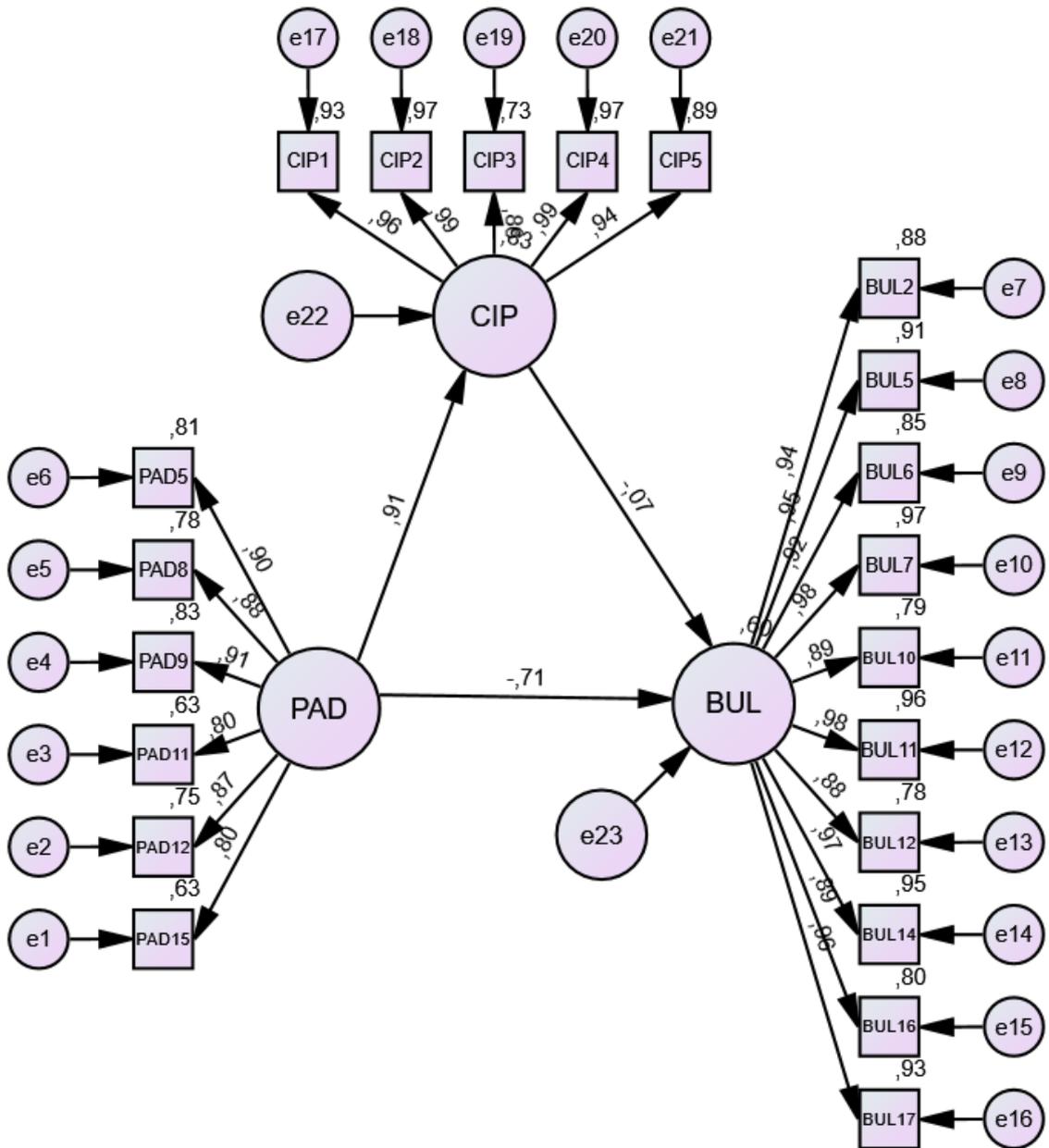


Figura 1 – Modelo completo de variáveis latentes após refinamento

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

Índice	Parâmetro	Literatura consultada	Valor obtido
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 (T&D) periodicamente			
Clima de inovação percebido (CIP)	CIP1 - Na minha empresa, temos tempo suficiente para trabalhar em novas ideias	0,942	0,900	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			

<i>Bullying</i> 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 rumores/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 ₁	PAD -> CIP	< 0,001	0,913	Confirmada
H ₂	PAD -> BUL	< 0,001	- 0,710	Confirmada
H ₃	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; EINARSEN; MYKLETUN, 2008; GIORGI et al., 2012; REN; ZHANG, 2015; BJÖRKLUND; VAEZ; JENSEN, 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; BALBASTRE-BENAVENT; CANET-GINER, 2017; AFSAR; SHAHJEHAN; SHAH, 2018) e a capacitação contínua (HUSELID, 1995; WOOD; MENEZES, 1998; BASHIR et al., 2012; ESCRIBÁ-CARDA; BALBASTRE-BENAVENT; CANET-GINER, 2017; AFSAR; SHAHJEHAN; SHAH, 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, Sun e Wang (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 empregados 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; SALIN; HANSON, 2020). Além disso, como os indivíduos sentem-se ouvidos e respeitados, cria-se um ambiente mais favorável para que os indivíduos fiquem confortáveis para empregarem sua criatividade no dia a dia.

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, fortalecendo o senso de pertencimento dos empregados, o que tende a inibir posturas indesejáveis no ambiente de trabalho (YOUNG et al., 2010; SALIN; NOTELAERS, 2020; TÖRNROOS; SALIN; HANSON, 2020). Ademais, tanto o *feedback* quanto a comunicação clara dos objetivos traçados são mecanismos capazes de sinalizar para os empregados o quanto a organização valoriza os comportamentos orientados para a inovação, favorecendo, por conseguinte, o clima de inovação.

Complementarmente, a implantação de um sistema de remuneração e promoções vinculadas ao desempenho pode sinalizar a importância atribuída pela organização aos esforços voltados à inovação e ao respeito mútuo entre os empregados, desde que as avaliações de desempenho perpassem por aspectos como gentileza e solicitude no ambiente de trabalho e orientação individual para a inovação. Com isso, esses comportamentos seriam devidamente recompensados, reforçando as expectativas organizacionais em relação a ambos.

Analisando conjuntamente o papel do *feedback*, comunicação efetiva 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 disposição para trabalharem em ideias e projetos inovadores, favorecendo 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; EINARSEN; MYKLETUN, 2008; GIORGI et al., 2012; REN; ZHANG, 2015; BJÖRKLUND; VAEZ; JENSEN, 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, pode não ter ferramentas apropriadas para desencorajar comportamentos desrespeitosos ou mesmo agressivos entre os empregados.

5 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 determinadas 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

- ADEL, H. M.; YOUNIS, R. A. A. 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**, v. 1, n. 1, p. 25-42, 2019.
- AFSAR, B.; SHAHJEHAN, A.; SHAH, S.I. Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 1436-1452, 2018.
- ALAS, R.; UBIUS, U.; GAAL, M. A. Predicting innovation climate using the competing values model. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 540-544, 2012.
- AMABILE, T. M.; GRYSKIEWICZ S. S. **Creativity in the R&D laboratory technical report nº 30**. Greensboro: Center for Creative Leadership, 1987.
- ANDERSSON, L. M.; PEARSON, C. M. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 452-471, 1999.
- ARAÚJO, M. S. G. **Preditores individuais e organizacionais de bullying no local de trabalho**. 2009. Tese (Doutorado) – Curso de Psicologia, Universidade do Minho, Braga – Portugal, 2010.
- ARONS, G. A.; SOMMERFELD, D. H. Leadership, innovation climate, and attitudes toward evidence-based practice during a statewide implementation. **Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry**, v. 51, n. 4, p. 423-431, 2012.
- 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.
- ASIKAINEN, A.; MANGIAROTTI, G. Open innovation and growth in IT sector. **Service Business**, v. 11, n. 1, p. 45-68, 2017.
- AVERILL, J. R. Studies on anger and aggression: implications for theories of emotion. **American Psychologist**, v. 38, n. 11, p. 1145-1160, 1983.
- BAIK, K.; KIM, K. Y.; PATEL, P. C. The internal ecosystem of high performance work system and employee service-providing capability: a contingency approach for servitizing firms. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 402-410, 2019.
- BARON, R. A.; NEUMAN, J. H. 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**, v. 22, n. 3, p. 161-173, 1996.
- BARUCH, Y. Bullying on the net: Adverse behavior on e-mail and its impact. **Information & management**, v. 42, n. 2, p. 361-371, 2005.

BASHIR, M.; JIANQIAO, L.; GHAZANFAR, F.; ABRAR, M. 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**, v. 1, n. 1, p. 87-98, 2012.

BIANCOLINO, C. A.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, M. F. A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 48, p. 410-426, 2013.

BIES, R. J.; TRIPP, T. M. 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**. Stamford: Elsevier Science/JAI Press, 1998. p. 49-67.

BJÖRKLUND, C.; VAEZ, M.; JENSEN, I. Early work-environmental indicators of bullying in an academic setting: a longitudinal study of staff in a medical university. **Studies in Higher Education**, v. 48, n. 12, p. 2556-2567, 2020.

BJORKQVIST, K.; OSTERMAN, K.; HJELT-BLACK, M. Aggression among university employees. **Aggressive Behavior**, v. 20, n. 3, p. 173-184, 1994.

BRASSCOM. **Dados atualizados do setor**. Disponível em: <<https://brasscom.org.br/>>. Acesso em: 21 out. 2021.

BRASSCOM. **Relatório Setorial de TIC 2020**. Disponível em: <<https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-2020-macrossetor-de-tic/>>. Acesso em: 21 de out. de 2021.

BRODSKY, C. M. **The harassed worker**. Toronto: Lexington Books, DC Heath, 1976.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming**. 3. ed. New York: Routledge, 2016.

CHEN, A. S. Y.; HOU, Y. H. The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: a moderated mediation examination. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 1-13, 2016.

DELMAS, M. A.; PEKOVIC, S. Corporate sustainable innovation and employee behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 150, n. 4, p. 1071-1088, 2018.

EINARSEN, S.; MIKKELSEN, E. G. 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**. London: Taylor & Francis, 2003. p. 127-144.

EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, v. 20, p. 16-27 1999.

ESCRIBÁ-CARDA, N.; BALBASTRE-BENAVENT, F.; CANET-GINER, M. T. Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: the role of exploratory learning. **European Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 273-281, 2017.

EVANS, J. R.; MATHUR, A. The value of online surveys. **Internet Research**, v.15, n.2, p. 195-219, 2005.

FARRUKH, M.; ANSARI, N. Y.; RAZA, A.; MENG, F.; WANG, H. 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**, 2021.

GIORGI, G.; ARENAS, A.; SHOSS, M. K.; LEON-PEREZ, J. M. Exploring personal and organizational determinants of workplace bullying and its prevalence in a Japanese sample. **Psychology of Violence**, v. 3, n. 2, p. 185, 2013.

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

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 662-676, 2011.

GUPTA, V.; SINGH, S. High performance HRM practices, organizational citizenship behavior and positive psychological capital: a relational perspective. **Indian Institute of Management**, v. 11, p. 16, 2010.

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.

HARVEY, M.; TREADWAY, D.; HEAMES, J. T. Bullying in global organizations: a reference point perspective. **Journal of World Business**, v. 41, n. 2, p. 190-202, 2006.

HOEL, H.; EINARSEN, S.; COOPER, C. L. Organisational effects of bullying. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and emotional abuse in the workplace**. London: Taylor & Francis, 2003. p. 145-161.

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

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

KARATEPE, O. M. High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 132-140, 2013.

- KANG, J. H.; MATUSIK, J. G.; KIM, T. Y.; PHILLIPS, J. M. Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: a cross-level investigation. **Journal of Business Venturing**, v. 31, n. 6, p. 628-642, 2016.
- LEPAK, D. P.; LIAO, H.; CHUNG, Y.; HARDEN, E. E. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 25, p. 217-271, 2006.
- LUNA-AROCAS, R.; CAMPS, J. A model of high performance work practices and turnover intentions. **Personnel Review**, v. 37, n. 1, p. 26-46, 2008.
- MAHDI, S. M.; LIAO, J.; MUHAMMAD, S.; NADER, H. M. 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**, v. 6, n. 39, p. 1-24, 2014.
- MERILÄINEN, M.; KÕIV, K.; HONKANEN, A. Bullying effects on performance and engagement among academics. **Employee Relations: The International Journal**, 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.
- MONTES, F. J. L.; MORENO, A. R.; FERNÁNDEZ, L. M. M. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. **International Journal of Manpower**, v. 25, n. 2, p. 167-180, 2004.
- MUKHERJEE, U.; KAUSHIK, D. Influence of high performance work system and personality on creativity among information technology sector. **Adalya Journal**, v. 8, n. 39, p. 831-848, 2019.
- NAMIE, G. The challenge of workplace bullying. **Employment Relations Today**, v. 34, n. 2, p. 43-51, 2007.
- 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.
- ORPEN, C. Measuring support for organizational innovation: a validity study. **Psychological Reports**, v. 67, n. 2, p. 417-418, 1990.
- 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.
- PARRY, M. E.; SONG, M.; DE WEERD-NEDERHOF, P. C.; VISSCHER, K. The impact of NPD strategy, product strategy, and NPD processes on perceived cycle time. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 6, p. 627-639, 2009.

- POPA, S.; SOTO-ACOSTA, P.; MARTINEZ-CONESA, I. Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: an empirical study in SMEs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 118, p. 134-142, 2017.
- QUINE, L. Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. **BMJ**, v. 318, n. 7178, p. 228-232, 1999.
- RANDLE, J. Bullying in the nursing profession. **Journal of Advanced Nursing**, v. 43, n. 4, p. 395-401, 2003.
- RAYNER, C.; HOEL, H. A summary review of literature relating to workplace bullying. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v. 7, n. 3, p. 181-191, 1997.
- RAYNER, C.; HOEL, H.; COOPER, C. **Workplace bullying: what we know, who is to blame and what can we do?** London: Taylor & Francis, 2001.
- RAYNER, C. The incidence of workplace bullying. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v. 7, n. 3, p. 199-208, 1997.
- 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.
- REN, F.; ZHANG, J. Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. **Creativity Research Journal**, v. 27, n. 1, p. 16-23, 2015.
- ROBINSON, S. L.; O'LEARY-KELLY, A. M. Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 658-672, 1998.
- SALIN, D.; NOTELAERS, G. Friend or foe? The impact of high- performance work practices on workplace bullying. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 2, p. 312-326, 2020.
- SAMNANI, A, K.; SINGH, P. Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 1, p. 5-16, 2014.
- SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994.
- SHAHZAD, K.; ARENIUS, P.; MULLER, A.; RASHEED, M. A.; BAJWA, S. U. Unpacking the relationship between high-performance work systems and innovation performance in SMEs. **Personnel Review**, v. 48, n. 4, p. 977-1000, 2019.
- SHANKER, R.; BHANUGOPAN, R.; VAN DER HEIJDEN, B. I.; FARRELL, M. Organizational climate for innovation and organizational performance: the mediating effect of innovative work behavior. **Journal of Vocational Behavior**, v. 100, p. 67-77, 2017.

SILVA, E. M. D.; YUE, G. K.; ROTONDARO, R. G.; LAURINDO, F. J. B. Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 329-340, 2006.

TALAMONI, I. C.; GALINA, S. V. R. 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**, v. 4, n. 2, p. 19-32, 2014.

TÖRNROOS, M.; SALIN, D.; HANSON, L. M. High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying-wellbeing relationship. **Work & Stress**, v. 34, n. 4, p. 386-405, 2020.

VICKERS, M. H. Towards employee wellness: rethinking bullying paradoxes and masks. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 18, n. 4, p. 267-281, 2006.

WEST, M. A.; ANDERSON, N. R. Innovation in top management teams. **Journal of Applied psychology**, v. 81, n. 6, p. 680-693, 1996.

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.

WORREN, N.; MOORE, K.; CARDONA, P. Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1123-1140, 2002.

WRIGHT, Kevin B. 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**, v. 10, n. 3, 2005.

YOUNG, S.; BARTRAM, T.; STANTON, P.; LEGGAT, S. G. High performance work systems and employee well-being: a two-stage study of a rural Australian hospital. **Journal of Health Organization and Management**, v. 24, n. 2, p. 182-199, 2010.

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