



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**QUANDO O SILÊNCIO ORGANIZACIONAL NÃO É DE OURO: A  
INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA ÉTICA, DO OSTRACISMO NO  
LOCAL DE TRABALHO E DA PERSONALIDADE PROATIVA**

**RAQUEL ALEXANDRA MARTINS CLARO**

**OUTUBRO - 2024**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**QUANDO O SILÊNCIO ORGANIZACIONAL NÃO É DE OURO: A  
INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA ÉTICA, DO OSTRACISMO NO  
LOCAL DE TRABALHO E DA PERSONALIDADE PROATIVA**

**RAQUEL ALEXANDRA MARTINS CLARO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO**

**OUTUBRO – 2024**

## **Agradecimentos**

A conclusão deste estudo é, para mim, um grande símbolo de resiliência e de conquista. Trata-se de uma etapa que, com muito esforço e dedicação, dá-se por concluída. Neste sentido gostaria de agradecer a um conjunto de pessoas que foram bastante importantes em todo este percurso:

À minha orientadora por todo o apoio e atenção que me deu, bem como por toda a orientação ao longo deste trabalho.

Aos meus pais por todo o carinho, compreensão e paciência que tiveram. Por toda a preocupação e por todas as palavras encorajadoras que me permitiram chegar até aqui.

Aos meus irmãos que foram a calma durante toda a turbulência, que me permitiram desabafar sem julgar e que compreenderam, sem colocarem muitas questões, mas sempre lá para mim.

Ao meu namorado que foi quem mais teve de lidar comigo. Obrigada a ti pelo amor incondicional, pela paciência incalculável, por me apoiares e ouvires sempre. Por acreditares sempre em mim sem qualquer sombra de dúvida.

Aos meus amigos e amigas por serem sempre um porto seguro. Por todos os momentos de partilha, por estarmos todos no mesmo barco e por nos apoiarmos e celebrarmos uns aos outros.

Por fim, gostava de agradecer aos professores do ISEG por todo o ensino e partilha de conhecimento ao longo desta jornada.

## Resumo

O fenómeno do silêncio de rejeição no contexto de trabalho decorre do receio sentido pelo colaborador de que falar e partilhar as suas opiniões sobre determinada temática irá resultar em represálias. No presente estudo, analisa-se a influência da liderança ética, do ostracismo no local de trabalho e da personalidade proativa no silêncio de rejeição, enquanto antecedentes ao nível da liderança, de perceções de trabalho, e disposições individuais. Analisa-se também a identificação organizacional na mediação entre estes antecedentes e o silêncio de rejeição. Tendo por base uma metodologia quantitativa e um total de 432 respostas, obtidas via inquérito por questionário distribuído de forma *online* e direcionado para trabalhadores por conta de outrem, os resultados demonstram que a liderança ética e a personalidade proativa relacionam-se negativamente com o silêncio de rejeição, ao passo que o ostracismo no local de trabalho possui uma relação positiva com o silêncio de rejeição. Não se comprovaram as hipóteses de mediação da identificação organizacional entre aquelas variáveis e o silêncio de rejeição. Este estudo contribui para uma melhor identificação da presença do silêncio nas organizações, através da observação dos fatores antecedentes aqui investigados. Além disso, propõe a minimização do silêncio através da sugestão de políticas e estratégias a adotar pelas empresas focando em áreas como formação, liderança e recrutamento.

**Palavras-chave:** Silêncio Organizacional; Silêncio de Rejeição; Liderança Ética; Ostracismo no local de Trabalho; Personalidade Proativa; Identificação Organizacional.

## **Abstract**

The phenomenon of rejection silence in the workplace arises from the employee's fear that speaking up and sharing their opinions on a certain issue will result in a set of reprisals against them. This study analyzes the influence of ethical leadership, workplace ostracism, and proactive personality on rejection silence, as antecedents at the levels of leadership, work perceptions, and individual dispositions, respectively. It also examines organizational identification as a mediator between the independent variables and rejection silence. Based on a quantitative methodology and a total of 432 responses obtained through an online questionnaire directed at employees, the results demonstrate that ethical leadership and proactive personality are negatively related to rejection silence, while workplace ostracism has a positive relationship with rejection silence. The mediation hypotheses of organizational identification between these variables and rejection silence were not supported. This study contributes to a quicker identification of the presence of silence in organizations through the observation of the antecedent factors investigated here. Furthermore, it suggests minimizing silence by proposing policies and strategies for companies to adopt, focusing on areas such as training, leadership, and recruitment.

**Keywords:** Organizational Silence; Rejection Silence; Ethical Leadership; Workplace Ostracism; Proactive Personality; Organizational Identification.

## Índice

Índice de Figuras .....	vii
Índice de Tabelas .....	vii
Índice de Anexo.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura .....	3
2.1 O silêncio organizacional e o impacto do silêncio de rejeição .....	3
2.2 Liderança ética .....	5
2.3 Ostracismo no local de trabalho.....	7
2.4 Personalidade proativa .....	9
2.5 Identificação organizacional .....	10
3. Estudo Empírico .....	13
3.1 Método e procedimento .....	13
3.2 Instrumentos de medida .....	14
3.3 Caracterização da amostra .....	15
4. Análise e discussão dos resultados .....	16
4.1 Análise da fiabilidade das escalas.....	16
4.2 Medidas de tendência central e dispersão.....	17
4.3 Análise de diferenças entre subgrupos da amostra .....	17
4.4 Análise de correlações entre as variáveis.....	19
4.5 Teste de hipóteses .....	21
4.6 Discussão dos resultados .....	27
5. Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras.....	30
Referências .....	33
Anexo .....	41

## **Índice de Figuras**

Figura I. Modelo de Investigação. ....	13
--	----

## **Índice de Tabelas**

Tabela I. Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	16
Tabela II. Alphas de Cronbach das variáveis em estudo.....	17
Tabela III. Estatística descritiva da amostra total.....	17
Tabela IV. Diferenças por regime de propriedade. ....	18
Tabela V. Diferenças por posição de liderança. ....	19
Tabela VI. Correlações entre as variáveis em estudo (N=432). ....	21
Tabela VII. Modelo de regressão linear da Hipótese 1. ....	22
Tabela VIII. Modelo de regressão linear da Hipótese 2. ....	23
Tabela IX. Modelo de regressão linear da Hipótese 3.....	24
Tabela X. Análise estatística Hipótese 4 – Modelo Hayes.....	25
Tabela XI. Análise estatística Hipótese 5 – Modelo Hayes. ....	25
Tabela XII. Análise estatística Hipótese 6 – Modelo Hayes. ....	26
Tabela XIII. Análise estatística Hipóteses 4, 5 e 6 – Teste de Sobel. ....	26
Tabela XIV. Regressão linear da relação silêncio de rejeição e identificação organizacional.....	27

## **Índice de Anexo**

Anexo I. Questionário de investigação.....	41
--	----

## 1. Introdução

O silêncio organizacional é um fenómeno cada vez mais presente nas organizações (Sabino et al., 2019). Este conceito diz respeito à escolha dos colaboradores em não comunicarem as suas preocupações relativamente a temas organizacionais e, nesta medida, manterem-se em silêncio quanto aos mesmos (Milliken & Morrison, 2003; Van Dyne et al., 2003). Trata-se de uma estratégia deliberada tomada por parte do colaborador em reter para si mesmo as suas próprias ideias e opiniões no que diz respeito a melhorias relacionadas com o trabalho (Van Dyne et al., 2003). A adoção deste comportamento pode ter por base diferentes motivos: seja por questões de receio de futuras represálias, do sentimento de conformidade com a situação em que se encontra e crença de que falar sobre não irá mudar nada, ou até mesmo por questões de interesse próprio ou preocupação para com os outros colegas e/ou organização (Van Dyne et al., 2003; Knoll & Van Dick, 2013b).

Nesta medida, o silêncio organizacional é composto por vários tipos de silêncio, que variam consoante os motivos que levam os colaboradores a adotá-lo. Estudos realizados no contexto português admitem a existência do silêncio de rejeição e do silêncio de adesão, sendo o primeiro baseado no medo e o segundo na intenção de proteção e benefício da própria organização (Sabino et al., 2019). O silêncio de rejeição é particularmente relevante porque se apresenta como uma forma de silêncio prejudicial à organizacional, pois ocorre com o objetivo do indivíduo se proteger a si mesmo, está frequentemente associado a comportamentos destrutivos, podendo levar à ocultação de informações cruciais para o desenvolvimento da organização. Esta tipologia de silêncio apresenta diversas consequências negativas a nível individual e organizacional, nomeadamente o *turnover*, *burnout*, insatisfação e decréscimo de *performance* (Morrison, 2023; Hao et al., 2022; Knoll & Van Dick 2013b).

Tendo por base os antecedentes do silêncio organizacional, agrupados em três fatores segundo Hao et al. (2022) – liderança, perceções de trabalho e disposições individuais –, a presente investigação procura analisar como é que o silêncio de rejeição se relaciona com a liderança ética, o ostracismo no local de trabalho e a personalidade proativa, enquanto *proxys*, respetivamente, de cada um dos fatores supra-mencionados. A liderança ética é um fator determinante na adoção, ou não, do silêncio por parte dos colaboradores (Morrison, 2023), uma vez que influencia o comportamento do liderado (Brown et al., 2005). Segundo a literatura, formas positivas de liderança tendem a incentivar a comunicação e a expressão



por parte dos colaboradores, estando estes mais predispostos a partilhar as suas opiniões e preocupações com os seus líderes; em contrapartida, formas negativas de liderança tendem a funcionar como um fator conducente à adoção do silêncio (Morrison, 2023). A perceção de ostracismo no local de trabalho expressa um sentimento de exclusão do colaborador por parte dos seus colegas. Dado tratar-se de uma experiência dolorosa, este tende a ter comportamentos contraproducentes, tais como isolar-se do grupo e adotar um comportamento de silêncio. Em termos individuais, colaboradores com personalidade proativa são pessoas ativas que procuram participar e contribuir nas tomadas de decisão, e não têm receio de partilharem o que pensam sobre os problemas organizacionais, nomeadamente no que diz respeito às suas preocupações e sugestões de melhoria (Bateman & Crant, 1993; Crant et al., 2011). Assim, colaboradores com esta personalidade têm interesse e procuram estar envolvidos nos processos organizacionais, o que faz com que evitem a adoção do silêncio de rejeição, preferindo expressar-se de forma aberta e ativa. Entre estes três antecedentes e o silêncio de rejeição, é pertinente analisar o grau de identificação organizacional por parte do colaborador. Quando uma pessoa se identifica com a organização onde trabalha, ela tende a agir mais em prol da mesma, procurando contribuir para o desenvolvimento e melhoria organizacional (Liu et al., 2022; Tolman, 1943).

No presente estudo, analisa-se a influência da liderança ética, do ostracismo no local de trabalho e da personalidade proativa no silêncio de rejeição, bem como o papel da identificação organizacional (na sua dimensão organizacional) naquelas relações. Tanto quanto é do nosso conhecimento, não existe qualquer estudo que relacione as variáveis aqui abordadas. A temática do silêncio organizacional é relativamente recente, especialmente no contexto português (Sabino, 2015), pelo que é importante estudar este fenómeno para compreender melhor o seu enquadramento nas organizações em Portugal e assim contribuir para a promoção de práticas e estratégias de intervenção, ao nível da gestão de recursos humanos, que mitiguem os efeitos negativos do silêncio e fortaleçam um ambiente organizacional positivo.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro corresponde à introdução, em que se procura apresentar a pertinência e objetivo do estudo. O segundo capítulo expõe a revisão de literatura sobre os vários conceitos em estudo (silêncio de rejeição, liderança ética, personalidade proativa e identificação organizacional) e respetivas hipóteses de investigação. O terceiro capítulo procede à metodologia e estudo empírico e o quarto capítulo corresponde à análise e interpretação dos resultados. Por

último, o quinto capítulo diz respeito à conclusão, onde se abordam também as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1 O silêncio organizacional e o impacto do silêncio de rejeição**

O silêncio organizacional é um construto multidimensional que consiste no comportamento intencional de não-partilha de ideias, informações, opiniões e preocupações relacionadas com o trabalho ou com a organização por parte dos colaboradores, através da ausência de comunicação sobre as mesmas (Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne et al., 2003). Os colaboradores não expressam as suas preocupações/opiniões sobre os problemas organizacionais por terem receio de não serem valorizadas e das mesmas desencadear futuras represálias (Morrison & Milliken, 2000). A presença do silêncio nas organizações é um fenómeno mais comum do que seria desejável e poderá ser visto como um fenómeno coletivo, ou seja, a decisão de retenção de informação do colaborador pode estar inter-relacionada com a tomada da mesma decisão por parte de outro colega (Morrison & Milliken, 2000; Zehir & Erdogan, 2011). Neste sentido, pressupõe-se que quando o trabalhador adota o silêncio, o mesmo não se encontra sozinho, podendo partilhar o seu conhecimento com os colegas, mas não com os seus supervisores/líderes ou com os responsáveis na tomada de decisão (Milliken et al., 2003). Adicionalmente, este construto manifesta-se quando os colaboradores sentem que se encontram em situações desfavoráveis (Morrison, 2014), as quais podem resultar em consequências negativas (como o *burnout*). Desta forma, os colaboradores optam por manter-se em silêncio essencialmente quando temem serem vistos de forma negativa pelos colegas, quando receiam perder a confiança de um colega de quem dependem para efetuar o trabalho, e quando acreditam que falar sobre um determinado problema não fará qualquer diferença (Milliken et al., 2003; Nafei, 2016), tornando desnecessário manifestarem-se sobre o assunto.

O silêncio não constitui a mera ausência de comportamentos de voz em contexto de trabalho, uma vez que estes últimos podem ser provenientes da falta de informação ou opinião do colaborador sobre diferentes matérias (Van Dyne et al., 2003). Em contrapartida, o silêncio e a voz são dois construtos multidimensionais separados, que se diferenciam, respetivamente, quanto à motivação do colaborador em reter

intencionalmente ou expressar deliberadamente as suas ideias e opiniões no que diz respeito a melhorias relacionadas com o trabalho (Van Dyne et al., 2003).

A literatura tende a considerar que o silêncio é um fenómeno tridimensional (Van Dyne et al., 2003) ou quadridimensional (Knoll & Van Dick, 2013b). O *silêncio aquiescente* baseia-se na resignação e ocorre quando o colaborador retém as suas ideias por acreditar que as mesmas não farão diferença, pelo que não está disposto a fazer parte da mudança (Van Dyne et al., 2003). Trata-se do silêncio mais profundo em que o colaborador sente que não existe qualquer esperança de melhoria e sente-se impotente para falar. O *silêncio defensivo* está assente no medo e diz respeito à retenção das ideias como forma estratégica de proteção a ameaças externas. Por fim, o *silêncio pró-social* assenta no sentimento de altruísmo, cooperação e preocupação por outras pessoas ou pela própria organização, retendo informação para benefício da mesma (Van Dyne et al., 2003). Contrariamente ao silêncio aquiescente, estes dois últimos são formas de silêncio proativas, sendo que o silêncio defensivo é orientado para si próprio e o pró-social é orientado para os outros (Van Dyne et al., 2003). A estas três dimensões, Knoll e Van Dick (2013b) acrescentaram o *silêncio oportunista*, o qual assenta na retenção deliberada de informação com o objetivo de obter vantagem para si próprio, mesmo que o seu silêncio seja prejudicial para os colegas ou para a organização. Em síntese, o receio dos colaboradores em falar sobre os problemas resulta do sentimento de conformidade, do medo de possíveis ameaças externas, da preocupação e sentimento de proteção por outras pessoas ou pela organização, ou mesmo do interesse próprio (Van Dyne et al., 2003; Knoll & Van Dick, 2013a, 2013b).

No contexto português, Sabino, Nogueira e Cesário (2019) não confirmaram o modelo tridimensional de Van Dyne et al. (2003). Ao invés, defendem que o silêncio é um construto bidimensional, e fazem a distinção entre *silêncio de adesão* – que ocorre quando o indivíduo sente a necessidade de proteger, ajudar, ser leal e cooperar com a organização – e *silêncio de rejeição*, que ocorre quando está presente a repressão do colaborador em relação à organização, podendo estar assente na resignação, medo ou submissão à mesma (Sabino et al., 2019). Neste sentido, as formas de silêncio de Van Dyne et al. (2003) encontram-se representadas na estrutura bidimensional de Sabino et al. (2019) sendo o silêncio aquiescente e defensivo representado pelo silêncio de rejeição, e o silêncio pró-social pelo silêncio de adesão. A presente dissertação focar-se-á no silêncio de rejeição identificado por Sabino et al. (2019), uma vez que a escala do silêncio de adesão inclui itens relacionados com informação confidencial com a qual o indivíduo possa trabalhar. Considerando que a maioria dos trabalhadores não lida com informação confidencial, não

seria expetável que os inquiridos se revissem na escala desta tipologia de silêncio, o que poderia limitar a taxa de participação e de resposta ao questionário. Acresce que o silêncio de rejeição apresenta diversas consequências negativas a nível individual e organizacional - *turnover*, *burnout*, insatisfação e decréscimo de *performance* (Morrison, 2023; Hao et al., 2022; Knoll & Van Dick 2013b) – o que torna o estudo deste tipo de silêncio particularmente relevante, pois possibilita a identificação e uma melhor compreensão do fenómeno, e, por conseguinte, sugerir estratégias de mitigação que contribuam para a redução desse comportamento e promover um desenvolvimento individual e organizacional mais eficaz.

## **2.2 Liderança ética**

A liderança ética pode ser definida como a “demonstração de uma conduta normativamente adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, e a promoção dessa conduta junto dos seguidores através da comunicação bidirecional, do reforço e da tomada de decisões” (Brown et al., 2005, p. 4). Segundo os autores, os líderes éticos são capazes de influenciar os resultados e os comportamentos dos trabalhadores. Para tal, eles próprios devem adotar comportamentos adequados e motivados pelo altruísmo, salientando e transmitindo aos seus seguidores uma mensagem ética, que os passa a ver como *role model* atrativo, credível e legítimo (Brown et al., 2005). Desta forma, procura-se que os seguidores vejam no líder ético uma influência positiva com que os mesmos se identifiquem e se revejam. Adicionalmente, os líderes devem ser vistos como decisores justos e com princípios éticos, pelos quais se regem e colocam em prática, e devem demonstrar genuína preocupação para com os seus colaboradores, e com a sociedade no geral, apresentando um comportamento ético exemplar tanto na vida pessoal como profissional (Brown & Treviño, 2006; Ko et al., 2018; Treviño et al., 2003).

Os líderes éticos tomam as suas decisões com base em princípios de justiça e em valores pessoais, sendo transparentes relativamente aos mesmos. Eles encontram-se disponíveis para ouvirem os liderados, e incentivam os mesmos a manifestarem as suas ideias, opiniões e preocupações (Brown et al., 2005; Chou & Chang, 2020; De Hoogh & Den Hartog, 2008) Desta forma, eles procuram que os colaboradores não optem pelo silêncio e que não retenham informação, demonstrando ativamente que eles podem confiar no líder e que não terão represálias por partilharem informação de possíveis problemas existentes na organização. Tal só é possível porque os líderes éticos estão recetivos às más notícias (Treviño et al., 2003), contrariamente a outros estilos de liderança (como a

abusiva) que tendem a ignorar os aspetos negativos da organização e a repreender quem os reporta. Esta recetividade característica dos líderes éticos contribui para conquistar a confiança e lealdade dos liderados, refletindo-se num maior otimismo quanto ao seu futuro na organização, e quanto ao futuro da própria organização (Hoogh & Hartog, 2008).

Estes líderes comunicam aberta e frequentemente com os seus liderados sobre questões e padrões éticos, sendo claros quanto às expectativas e responsabilidades que esperam dos seus colaboradores quanto aos seus comportamentos éticos e anti-éticos, e comunicando de forma transparente as recompensas e punições associadas (De Hoogh & Den Hartog, 2008, 2008). Este método de recompensas e punições procura influenciar o comportamento dos colaboradores e punir, através de disciplina, as violações éticas daqueles que não tenham consideração pelo impacto das suas decisões na equipa de trabalho, na organização ou mesmo na sociedade (Bormann & Rowold, 2016; Piccolo et al., 2010; Treviño et al., 2003). Assim, procura garantir que os padrões éticos são seguidos, respeitados e refletidos nos colaboradores (Brown & Treviño, 2006). Adicionalmente, uma organização que possua diversos diplomas normativos e de sistemas de controlo comportamental, formais e informais, que apoiam atitudes e comportamentos éticos, é mais suscetível a que os seus colaboradores apresentem um comportamento ético (Brown & Treviño, 2006). Contudo, estes diplomas e sistemas não garantem o cumprimento dos princípios éticos, pelo que a liderança ética apresenta um papel fundamental no desenvolvimento de uma cultura ética.

Neste sentido, verifica-se que o comportamento do supervisor e do líder, e o seu estilo de liderança, tem uma influência significativa na adoção ou não de um comportamento de silêncio pelos seus seguidores (Morrison, 2014). Tal verifica-se no que diz respeito à abertura, recetividade e reação do líder aquando da manifestação de questões ou de potenciais problemas pelos colaboradores. Em organizações cujos líderes não reagem bem às más notícias, é mais provável que os colaboradores adotem um comportamento de silêncio de rejeição (Morrison, 2014), retendo informação relevante e necessária para a identificação dos problemas e resolução dos mesmos.

A literatura sustenta que a liderança ética atua como inibidor do silêncio de rejeição (contrariamente a outros estilos de liderança, como a abusiva que atua como fator motivador), sendo expectável que o colaborador se sinta confortável para comunicar as suas preocupações aos seus líderes e supervisores (Brown et al., 2005; Chou & Chang, 2020; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Hao et al., 2022; Morrison, 2014; Wang et al., 2020). Uma vez que o líder ético tem interesse em conhecer estas informações e que as irá abordar

de forma justa e correta (Bormann & Rowold, 2016), a literatura atesta a existência de uma relação negativa entre a liderança ética e o silêncio de rejeição dos colaboradores (Bormann & Rowold, 2016; Hao et al., 2022; She et al., 2023; Zehir & Erdogan, 2011; Zhuang, 2023). Neste sentido, sugere-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** A liderança ética está negativamente relacionada com o silêncio de rejeição.

### **2.3 Ostracismo no local de trabalho**

O ostracismo ocorre quando um indivíduo percebe que é ignorado ou excluído pelos outros (Ferris et al., 2008). Trata-se de um fenómeno que pode ocorrer tanto a nível pessoal como organizacional, independentemente da idade ou género do indivíduo em questão (Howard et al., 2020). Segundo Hitlan et al. (2006, p. 217), este construto refere-se à “exclusão, rejeição ou ignorância de um indivíduo (ou grupo) por outro indivíduo (ou grupo) que prejudica a capacidade de estabelecer ou manter relações interpessoais positivas, sucesso no trabalho, ou reputação favorável no local de trabalho”. Adicionalmente, Robinson et al. (2013) reforçam este argumento afirmando que o ostracismo ocorre quando outro indivíduo viola as normas que sugerem que se deve reconhecer, responder ou incluir o outro e apresentam como resultado a não recetividade das ideias, opiniões e sugestões do indivíduo que sofre deste fenómeno.

Em contexto organizacional, o ostracismo é considerado um fenómeno relativamente recente, sendo que os comportamentos que lhe estão associados eram anteriormente incluídos noutros fenómenos, tais como o desvio interpessoal, o enfraquecimento social, a incivilidade ou, até mesmo, a agressão (Ferris et al., 2008; Robinson et al., 2013). Tal pode estar relacionado com a errada suposição de que excluir ou ignorar um indivíduo no trabalho é uma forma de tratamento relativamente benigna quando comparada com outros comportamentos negativos no local de trabalho, pelo que estes construtos se distinguem do ostracismo no que diz respeito à incapacidade, propositada ou inadvertida, de agir de forma a envolver socialmente outra pessoa (Robinson et al., 2013).

Este fenómeno, apesar de ser prejudicial para o sujeito em diversos níveis, não tem de ser obrigatoriamente praticado com intenção de malícia (Khalid et al., 2020; Robinson et al., 2013; Yang & Treadway, 2018), pelo que o ostracismo pode ocorrer mesmo quando o indivíduo não tem consciência que o comportamento que está a adotar vai afetar e excluir socialmente o outro. Esta situação pode acontecer, por exemplo, quando um grupo/indivíduo se esquece de incluir o outro para os planos de almoço ou para um evento

de trabalho importante porque a pessoa é nova na organização (Robinson et al., 2013), quando os colegas de trabalho ignoram as sugestões partilhadas por outro colega, ou simplesmente quando os cumprimentos/saudações de um colega não são retribuídos pelos outros (Jahanzeb & Fatima, 2018). Verifica-se que, contrariamente ao ostracismo propositado em que o indivíduo está consciente do impacto das suas ações, o ostracismo não intencional é a forma mais recorrente e mais comum em ambientes organizacionais, em que os membros podem, inadvertidamente, ignorar uns aos outros devido a fatores como a estrutura organizacional ou a diversidade (Robinson et al., 2013).

Contudo, realça-se que a perceção de ostracismo é subjetiva, pelo que o mesmo ato/ação pode ser entendida por uma pessoa como ostracismo enquanto para outra pessoa pode não ter a mesma importância/relevância (Ferris et al., 2008; Sahabuddin et al., 2023; Yao et al., 2022). Yang e Treadway (2018) complementam este argumento comprovando que as perceções dos trabalhadores acerca do ostracismo dependem mais das suas diferenças pessoais do que propriamente do objetivo do indivíduo que realizou o ato. Adicionalmente, Howard et al. (2020) sustentam esta afirmação no seu estudo de meta-análise em que revelam que quatro dos cinco *Big Five Personality Traits* (extroversão, conscienciosidade, amabilidade e neuroticismo) têm uma relação significativa com o ostracismo e são seus antecedentes.

A literatura revela a existência de uma relação positiva e significativa entre o ostracismo e o silêncio de rejeição (Gkorezis et al., 2016; Howard et al., 2020; Khalid et al., 2020; Liu et al., 2022; Sahabuddin et al., 2023; Takhsha et al., 2020; Yao et al., 2022). Esta relação positiva deve-se ao facto de os colaboradores vítimas de ostracismo serem ignorados no trabalho e os seus colegas não acolherem nem serem recetivos às suas ideias o que, conseqüentemente, resulta na retaliação por parte da vítima com a decisão de abstenção do processo de socialização com os restantes colegas e na adoção de uma estratégia de silêncio por parte das vítimas (Khalid et al., 2020; Sahabuddin et al., 2023). Segundo Yao et al. (2022), o ostracismo no local de trabalho é um antecedente do silêncio organizacional uma vez que incita a comportamentos de trabalho contraproducentes sob a forma de silêncio. Adicionalmente, o ostracismo tem também impactos negativos ao nível do bem-estar (ansiedade e depressão), satisfação, compromisso, desempenho e empenhamento do colaborador no trabalho (Chang et al., 2021; Ferris et al., 2008; Howard et al., 2020; Sahabuddin et al., 2023). Neste sentido, sugere-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** O ostracismo no local de trabalho está positivamente relacionado com o silêncio de rejeição.

#### **2.4 Personalidade proativa**

A personalidade proativa descreve a disposição do indivíduo para atuar, ou mudar, o ambiente em que se encontra inserido (Bateman & Crant, 1993; Xie et al., 2014). Um indivíduo com personalidade proativa é uma pessoa ativa que procura novas oportunidades, que mostra iniciativa e que induz a mudança no ambiente organizacional (Bateman & Crant, 1993; Crant & Jiang, 2017; Fuller & Marler, 2009; Xie et al., 2014). Os colaboradores com esta personalidade tomam iniciativa pessoal e estão comprometidos em trazer mudanças positivas e construtivas ao seu ambiente, independentemente de forças situacionais, com vista a melhorarem as circunstâncias atuais em que se encontram e a alcançarem um futuro diferente (Elsaied, 2019; Pei et al., 2022; Xie et al., 2014). Estes colaboradores são indivíduos autónomos e autoconfiantes (Guenther et al., 2017) que, mais facilmente, antecipam e identificam potenciais problemas na organização e são ativos na sugestão de soluções para os mesmos (Bateman & Crant, 1993; Crant et al., 2011). Adicionalmente, sendo estes colaboradores pessoas ativas no seu dia-a-dia, a sua presença e impacto organizacional não se encontra restrito à identificação de problemas, soluções e oportunidades, uma vez que tendem, também, a sugerir novas formas de realizar as suas tarefas diárias e a propor novas ideias para melhorar as suas funções (Elsaied, 2019).

Nesta medida, segundo Pei et al. (2022), espera-se que estes indivíduos adotem um papel de liderança no desenvolvimento organizacional quando estes atingem um maior desempenho, podendo-se verificar que a personalidade proativa é um antecedente da *performance* do colaborador (Fuller & Marler, 2009; Pei et al., 2022). Em contrapartida, colaboradores com baixa personalidade proativa são vistos como pessoas passivas, na medida de que se adaptam e moldam ao ambiente externo em que se encontram (Bateman & Crant, 1993). Estes sentem uma maior dificuldade em identificar oportunidades de mudança, demonstram pouca iniciativa e estão dependentes dos outros colaboradores para serem capazes de fazerem a mudança (Bateman & Crant, 1993; Elsaied, 2019; Guenther et al., 2017; Osei et al., 2022). Desta forma, trata-se de pessoas reativas que se encontram mais suscetíveis a influências sociais, sendo guiados por estas e não reagindo contra as mesmas, uma vez que são menos propensos a irem além dos seus comportamentos de rotina (Guenther et al., 2017; Marler et al., 2023).



Visto que a personalidade proativa é uma tendência disposicional de um indivíduo para alterar o seu ambiente (Fuller & Marler, 2009; Pei et al., 2022; Fuller & Marler, 2009; Pei et al., 2022), estando este envolvido na sugestão e identificação de oportunidades de melhoria (Xie et al., 2014; Yao et al., 2022), verifica-se que existe uma relação positiva entre a personalidade proativa e a voz/comportamento vocal do colaborador (Crant et al., 2011; Crant & Jiang, 2017; Elsaied, 2019; Fuller & Marler, 2009; Hao & Han, 2022; Xie et al., 2014). Tal deve-se ao facto de os colaboradores exprimirem as suas próprias preocupações e ideias com vista à promoção da mudança, sendo menos propensos à retenção de informações relevantes (Chou & Chang, 2020; Fuller & Marler, 2009; Osei et al., 2022).

Nesta linha de raciocínio, a literatura identifica que existe uma relação negativa entre a personalidade proativa e o silêncio organizacional, nomeadamente com o silêncio de rejeição (Marler et al., 2023; Pei et al., 2022). Neste sentido, sugere-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** A personalidade proativa está negativamente relacionada no silêncio de rejeição.

## **2.5 Identificação organizacional**

A identificação organizacional diz respeito à perceção dos indivíduos de si próprios como parte dos valores da organização, representando os sentimentos subjetivos de um indivíduo face à organização (Baran & Giderler, 2017; Liu et al., 2018; Mael & Ashforth, 1992). Segundo Mael & Ashforth (1992, p. 1), a identificação organizacional é definida como a “unidade percebida com uma organização e a experiência dos sucessos e fracassos da organização como se fossem seus”. Um colaborador que apresente um elevado sentimento de pertença na sua organização, tem tendência a agir mais em nome de “nós” do que “eu” (Liu et al., 2022), pelo que passa a identificar o futuro da organização como o seu próprio futuro, considerando os objetivos organizacionais como o seu próprio objetivo, o sucesso e o fracasso da empresa representam-no a ele mesmo, e o prestígio da empresa torna-se sinónimo do seu próprio prestígio (Baran & Giderler, 2017; Tolman, 1943). Tolman (1943) argumenta que os colaboradores que apresentam um elevado nível de identificação com a organização atuam mais em prol da mesma, estando mais propensos a apresentarem comportamentos cooperativos e a preservarem a sua necessidade de pertença, mesmo que para tal seja necessário sacrificar os seus interesses (Liu et al., 2018; Liu et al., 2022; Priesemuth et al., 2014).

Os colaboradores que apresentam um baixo nível de identificação organizacional são menos propensos a proteger a imagem da empresa, podendo até apresentar comportamentos disfuncionais, uma vez que estão menos preocupados com o sucesso organizacional (Liu et al., 2018). Pelo contrário, os que apresentam um elevado nível de identificação organizacional tendem a “considerar fortemente os custos para o grupo de trabalho de reter informações, preocupações ou opiniões importantes”, pelo que se espera que, quando confrontados com alguma questão ou problema, sejam menos predispostos a manterem-se em silêncio (Tangirala & Ramanujam, 2008, p. 41). Assim, os colaboradores que se sentem identificados com a organização, não se limitam a concordar e a conformarem-se com as decisões tomadas, mas procuram partilhar ideias e contribuir para a organização (Baran & Giderler, 2017). Neste sentido, a identificação organizacional apresenta uma relação negativa com o silêncio de rejeição (Baran & Giderler, 2017; Knoll & van Dick, 2013b).

Segundo Li e colegas (2021) e Xing e Li (2022), o ostracismo apresenta uma relação significativa e negativa com a identificação organizacional. Tal deve-se ao fenómeno do ostracismo ser uma experiência interpessoal negativa, que resulta do facto do indivíduo não ser aceite nem reconhecido pelos colegas e pela empresa, levando à redução da identificação organizacional (Xing & Li, 2022). O ato de ostracismo, para além de diminuir o sentimento de pertença e de confiança do colaborador, enfraquece a comunicação entre os colaboradores e intensifica a intenção de saída do indivíduo do grupo/organização (Ferris et al., 2008; Li et al., 2021; Xing & Li, 2022).

Segundo a literatura, existe uma relação de mediação da identificação organizacional entre o ostracismo no local de trabalho e o silêncio organizacional (Gkorezis et al., 2016), revelando que o facto de os colaboradores serem vítimas de ostracismo no local de trabalho tem impacto ao nível da sua identificação organizacional e, conseqüentemente, na adoção do silêncio. Neste sentido, sugere-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 4:** A identificação organizacional medeia o ostracismo no local de trabalho e o silêncio de rejeição.

A identificação organizacional apresenta-se também como variável mediadora entre a liderança ética e o silêncio/voz (Islam et al., 2019; Zhu et al., 2015; Zhuang, 2023). Conforme explicitado anteriormente, os líderes éticos proporcionam e promovem atitudes e comportamentos positivos junto dos seguidores, o que faz com que estes últimos passem

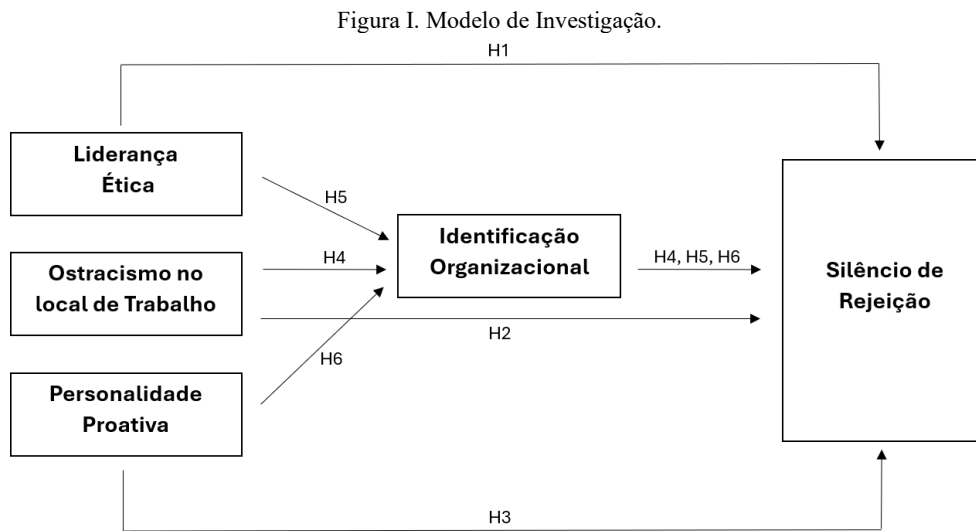
a identificar-se mais com a organização (Zhuang, 2023), uma vez que os líderes são vistos como a imagem e reflexo da organização (Zhu et al., 2015). Adicionalmente, as características do líder ético – tais como o sentimento de justiça, o objetivo de cooperação e a preocupação com os liderados – e o ambiente ético criado, reforçam a ligação dos liderados com a empresa e, assim, influenciam positivamente a identificação organizacional (Islam et al., 2019; Zhuang, 2023). Neste sentido, considerando o respeito, confiança e abertura à participação na tomada de decisão, é de esperar que exista uma maior identificação com a organização e, conseqüentemente, que os seguidores estejam mais propensos a demonstrar comportamentos cooperativos, como é o caso da adoção da voz, ao invés do silêncio (Islam et al., 2019; Zhu et al., 2015; Zhuang, 2023). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 5:** A identificação organizacional medeia a liderança ética e o silêncio de rejeição.

No que concerne à personalidade proativa, não existem estudos, tanto quanto é do nosso conhecimento, que evidenciem diretamente o papel mediador da identificação organizacional na sua relação com o silêncio. Contudo, o conceito de “gestão proativa de vitalidade” (*Proactive Vitality Management*), desenvolvido por Khan e outros (2023), permite-nos estabelecer uma conexão entre personalidade proativa e comportamento proativo, pois enfatiza a importância do envolvimento proativo do indivíduo na melhoria do seu estado físico e psicológico (Khan et al., 2023). Além de contribuir para a redução de efeitos negativos relacionados com o trabalho, como *stress* e o *burnout*, esta abordagem permite que os colaboradores girem de forma eficaz os seus próprios recursos físicos e psicológicos para criar um ambiente de trabalho favorável, que, por sua vez, promove um maior sentido de identificação organizacional (Khan et al., 2023). Uma vez que a personalidade proativa é um antecedente do comportamento proativo (Crant & Jiang, 2017), podemos pressupor que, à semelhança da relação confirmada por Khan et al. (2023), a identificação organizacional poderá mediar a relação entre personalidade proativa e silêncio. Assim, sugere-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 6:** A identificação organizacional medeia a personalidade proativa e o silêncio de rejeição.

Tendo em consideração os contributos teóricos da revisão de literatura, apresenta-se agora o modelo de investigação proposto com as respetivas hipóteses (Figura I):



Fonte: Elaboração Própria

### 3. Estudo Empírico

#### 3.1 Método e procedimento

A recolha de dados para este estudo teve por base uma abordagem hipotético-dedutiva de natureza quantitativa, numa amostra por conveniência, que tem como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário dirigido a indivíduos que se encontram a trabalhar por conta de outrem, quer no setor privado quer no público. A decisão do estudo quantitativo e da técnica de amostragem está em linha com estudos prévios sobre a temática do silêncio organizacional (e.g., Bormann & Rowold, 2016; Morrison, 2023; Sabino et al., 2019; Zehir & Erdogan, 2011, 2011). Considerando que se trata de um tema sensível, acredita-se que os indivíduos tendem a sentir-se mais confortáveis a expressar as suas opiniões por intermédio de um questionário, que permite respostas anónimas e sem “julgamentos”, em vez de o fazer diretamente com outra pessoa em contexto de entrevista.

O questionário foi disponibilizado através da plataforma *Qualtrics XM* entre os dias 9 a 29 de maio de 2024, tendo sido constante a partilha do questionário através das redes sociais – tais como *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram* – e do *email* ao longo deste período para diversas entidades públicas e privadas. Antes da sua divulgação, foi realizado um pré-teste a 5 pessoas, que visou aferir eventuais incompreensões das afirmações, corrigir

possíveis erros e estimar o tempo de preenchimento. No *email* de apelo à participação, constava uma nota introdutória a explicitar o objetivo da investigação, e a garantia de confidencialidade e anonimato de todos os participantes. Obteve-se um total 791 respostas, mas apenas 432 foram consideradas válidas, após excluir questionários incompletos ou com respostas inadequadas. Os dados foram analisados através do software *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS.

### **3.2 Instrumentos de medida**

O questionário é composto por escalas de liderança ética, silêncio de rejeição, personalidade proativa, ostracismo no local de trabalho e identificação organizacional, e por questões sociodemográficas (género, idade, habilitações académicas, antiguidade na atual organização, dimensão da empresa, regime de propriedade, setor da empresa e posição hierárquica). Dado que estas escalas existem originalmente em língua inglesa, elas foram, no presente estudo, traduzidas para português com a ajuda de um “native speaker”, bilingue nas duas línguas, e posteriormente submetida a um processo de retroversão. Este procedimento só não foi usado nos casos em que as escalas já haviam sido traduzidas e aplicadas/validadas ao contexto português em estudos prévios. O questionário encontra-se em Anexo.

Para medir o Silêncio de Rejeição foi utilizada a escala proposta por Sabino, Nogueira e Lopes (2015), adaptada ao contexto português e que tem por base a de Van Dyne e colaboradores (2003). Esta escala é composta por 6 itens (e.g., “Retenho a solução para os problemas porque tenho medo”).

A variável Liderança Ética foi medida através da escala adaptada para português por Franco et al. (2022), tendo sido originalmente desenvolvida por Brown, Treviño e Harrison (2005). Esta escala é composta por 10 itens que avaliam a perceção do inquirido quanto ao seu superior direto (e.g., “Discute questões éticas ou valores com os seus colaboradores”).

Relativamente ao Ostracismo no Trabalho, utilizou-se a escala desenvolvida por Ferris et al. (2008), composta por 10 itens (e.g., “Os seus colegas já o(a) ignoraram no trabalho.”).

Para medir a Personalidade Proativa, utilizou-se a escala desenvolvida por Teye-Kwadjo e Bruin (2022), composta por 6 itens (e.g., “Se eu acreditar numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de a concretizar.”).

A escala utilizada para medir a identificação organizacional dos colaboradores foi a de Júnior (2019), que constitui a tradução portuguesa da escala original desenvolvida por Mael e Ashforth (1992). A mesma é composta por 6 itens (e.g., “Quando alguém critica a empresa onde trabalho, sinto-o como um insulto pessoal”).

As escalas do presente estudo apresentam bons *Alphas de Cronbach* (com valores a oscilar entre 0.758 e 0.938) e seguiram sempre uma estrutura de 5 pontos de *Likert* em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente”.

### **3.3 Caracterização da amostra**

A amostra é constituída maioritariamente por sujeitos do sexo feminino (64.8%) que trabalham, essencialmente, em empresas de grande dimensão (55.5%) e no setor público (68.1%). A maioria possui licenciatura (56.3%) e a média de idades é de 43 anos. A antiguidade média na organização corresponde a 13 anos. Adicionalmente, a maioria dos inquiridos não possui uma posição de liderança (76,6%) e, apesar de 85,2% dos inquiridos ter afirmado que trabalham em outros serviços para além dos indicados no questionário, através das suas respostas, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos respondeu que trabalham na Função Pública (e.g., “Câmara Municipal”, “Autarquia Local” ou “Administração Pública”). Os dados encontram-se discriminados na tabela I.

Tabela I. Caracterização Sociodemográfica da Amostra.

Variável	N		
Género	Feminino	280	64,80%
	Masculino	145	33,60%
	Prefiro não responder	7	1,60%
Idade	(Média)	43,57 anos	
Habilitações Académicas	1º, 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico (4º, 5º e 6º ano)	13	11,10%
	Ensino Secundário (12º ano)	77	17,80%
	Formação profissional	21	4,9%
	Licenciatura	243	56,30%
	Mestrado	74	17,10%
	Doutoramento	4	0,90%
Antiguidade na empresa	(Média)	13,30 anos	
Dimensão da empresa	Microempresa	18	4,20%
	Pequena empresa	24	5,60%
	Média empresa	146	33,80%
	Grande empresa	244	56,50%
Regime de Propriedade	Privado	118	27,30%
	Público	294	68,10%
	Público-Privado	16	3,70%
	Terceiro Setor (ONG, Associações, Cooperativas, etc)	4	0,90%
Setor de Atividade	Agricultura e Pescas	1	0,20%
	Indústria	10	2,30%
	Água, Eletricidade e Gás	5	1,20%
	Construção	4	0,90%
	Comércio	24	5,60%
	Transportes	4	0,90%
	Telecomunicações	1	0,20%
	Bancos	12	2,80%
	Seguradoras	3	0,70%
	Outros Serviços	368	85,20%
Posição de Liderança	Sim	101	23,40%
	Não	331	76,60%

Fonte: elaboração própria (SPSS)

## 4. Análise e discussão dos resultados

### 4.1 Análise da fiabilidade das escalas

Com vista à análise da consistência e confiabilidade das variáveis em análise, calculou-se o *Alpha de Cronbach*. O valor de confiabilidade pode variar de 0 e 1, sendo a escala considerável “aceitável” a partir do valor 0.70 (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Conforme observável na Tabela II, os *Alphas* da personalidade proativa e da identificação organizacional apresentam uma fiabilidade aceitável, enquanto o silêncio de rejeição

apresenta uma fiabilidade boa e a da liderança ética e ostracismo no local de trabalho é excelente.

Tabela II. *Alphas de Cronbach* das variáveis em estudo.

Variáveis	<i>Alpha de Cronbach</i>	Itens
Silêncio de Rejeição	0,832	6
Identificação Organizacional	0,788	6
Personalidade Proativa	0,758	6
Liderança Ética	0,938	10
Ostracismo no local de Trabalho	0,930	10

Fonte: elaboração própria (SPSS)

#### 4.2 Medidas de tendência central e dispersão

Considerando que o estudo fez uso de uma escala de *Likert* de 5 pontos, o cálculo da média e do desvio-padrão (tabela III) permite verificar que a personalidade proativa, a identificação organizacional e a liderança ética alcançaram médias superiores ao ponto médio da escala (3), com valores de 3,724, 3,478 e 3,673 respetivamente. Por fim, o silêncio de rejeição e o ostracismo apresentam uma média inferior ao ponto médio (2,311 e 2,203, respetivamente). Tendo em conta que os itens do silêncio de rejeição têm uma conotação negativa, podemos perceber que este comportamento não é predominante, mas não está totalmente ausente, visto que, em média, os inquiridos “discordam” que atuam nesse sentido.

Tabela III. Estatística descritiva da amostra total.

Variável	N	Média	Desvio-padrão
Silêncio de Rejeição	432	2,311	0,711
Identificação organizacional	432	3,478	0,705
Liderança Ética	432	3,673	0,842
Ostracismo no local de Trabalho	432	2,203	0,912
Personalidade Proativa	432	3,724	0,545

Fonte: elaboração própria (SPSS)

#### 4.3 Análise de diferenças entre subgrupos da amostra

Com vista à análise da relação de variância entre as variáveis em estudo e as sociodemográficas, realizou-se o teste ANOVA. Apesar de todas terem sido estudadas, somente o regime de propriedade e a posição de liderança é que demonstraram uma relação significativa.



Através da tabela IV é possível verificar que os regimes de propriedade da entidade de trabalho apresentam diferenças estatisticamente significativas na que concerne à variável identificação organizacional ( $p = 0,011$ ). Analisando de forma detalhada, verifica-se que os indivíduos que trabalham no setor privado ( $\bar{x} = 3,30$ ), público-privado ( $\bar{x} = 3,33$ ) ou no terceiro setor ( $\bar{x} = 3,50$ ) não se identificam tanto com a sua organização quanto os sujeitos que trabalham no setor público ( $\bar{x} = 3,55$ ), sendo o setor privado aquele em que menos se verifica a identificação organizacional.

Tabela IV. Diferenças por regime de propriedade.

Variável		N	Média	Sig.
Silêncio de Rejeição	Privado	118	2,4223	0,158
	Público	294	2,2676	
	Público-Privado	16	2,3958	
	Terceiro Setor	4	1,9583	
	Total	432	2,3117	
Identificação Organizacional	Privado	118	<b>3,3079</b>	<b>0,011</b>
	Público	294	3,5544	
	Público-Privado	16	<b>3,3333</b>	
	Terceiro Setor	4	<b>3,5000</b>	
	Total	432	3,4784	
Liderança Ética	Privado	118	3,6483	0,960
	Público	294	3,6782	
	Público-Privado	16	3,7563	
	Terceiro Setor	4	3,7500	
	Total	432	3,6736	
Ostracismo no local de Trabalho	Privado	118	2,2119	0,501
	Público	294	2,1935	
	Público-Privado	16	2,4438	
	Terceiro Setor	4	1,7000	
	Total	432	2,2032	
Personalidade Proativa	Privado	118	3,6723	0,486
	Público	294	3,7398	
	Público-Privado	16	3,7708	
	Terceiro Setor	4	4,0000	
	Total	432	3,7249	

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Respeitante à posição de liderança, observa-se pela tabela V que esta variável apresenta diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito à liderança ética ( $p = 0,008$ ), ao ostracismo ( $p = 0,003$ ) e silêncio de rejeição ( $p = 0,004$ ).

Analisando detalhadamente, verifica-se que os sujeitos que não possuem uma posição de liderança são mais propícios a serem vítimas de ostracismo no local de trabalho ( $\bar{x} = 2,27$ ) e a adotarem a estratégia do silêncio ( $\bar{x} = 2,36$ ). Adicionalmente, observa-se que os sujeitos que exercem uma função de liderança consideram que eles mesmos estão sob uma liderança ética ( $\bar{x} = 3,38$ ), comparativamente aos sujeitos que não exercem qualquer função de chefia ( $\bar{x} = 3,61$ )

Tabela V. Diferenças por posição de liderança.

<b>Variável</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Sig.</b>
Silêncio de Rejeição	Sim	101	<b>2,1320</b>	<b>0,004</b>
	Não	331	<b>2,3666</b>	
	Total	432	2,3117	
Identificação Organizacional	Sim	101	3,5990	0,050
	Não	331	3,4416	
	Total	432	3,4784	
Liderança Ética	Sim	101	<b>3,8693</b>	<b>0,008</b>
	Não	331	<b>3,6139</b>	
	Total	432	3,6736	
Ostracismo no local de Trabalho	Sim	101	<b>1,9653</b>	<b>0,003</b>
	Não	331	<b>2,2758</b>	
	Total	432	2,2032	
Personalidade Proativa	Sim	101	3,8069	0,084
	Não	331	3,6999	
	Total	432	3,7249	

Fonte: elaboração própria (SPSS)

#### 4.4 Análise de correlações entre as variáveis

A análise de correlações, através do teste R de Pearson, realizado com o objetivo de verificar a existência de relações estatisticamente significativas entre duas variáveis, permite verificar que as relações são, na sua maioria, consideradas fracas ou muito fracas (Tabela VI). O coeficiente de correlação de Pearson varia entre -1 e 1: quanto maior for o valor de  $r$ , maior o grau de associação linear entre as variáveis e quanto mais perto do 0, menor será o grau de relação linear (Schober et al., 2018).

Entre a liderança ética e o silêncio de rejeição observa-se uma relação fraca, negativa e significativa ( $r = -0,224$ ,  $p < 0,001$ ). Isto significa que quanto maior forem os níveis de percepção de liderança ética, menor a probabilidade de os indivíduos adotarem um silêncio de rejeição. Já o ostracismo apresenta uma correlação positiva fraca com o silêncio de rejeição ( $r = 0,341$ ,  $p < 0,001$ ), pelo que se pode afirmar que a percepção da existência de ostracismo no local de trabalho contribui para a adoção do silêncio. Adicionalmente, verifica-se a mesma correlação entre a personalidade proativa e a liderança ética ( $r = 0,230$ ,  $p < 0,001$ ), o que significa que um aumento nos níveis de personalidade proativa tende a estar associado ao aumento de níveis de liderança ética. Percebe-se ainda que o ostracismo apresenta uma correlação negativa muito fraca com a personalidade proativa ( $r = -0,138$ ,  $p = 0,004$ ) e com a liderança ética ( $p = 0,163$ ,  $p < 0,001$ ), podendo-se concluir que indivíduos que apresentam maiores níveis de ostracismo tendem a possuir menores características de uma personalidade proativa e uma menor percepção de liderança ética.

Referente à personalidade proativa, é possível admitir uma correlação negativa fraca com o silêncio de rejeição ( $r = - 0,209, p < 0,001$ ), ou seja, indivíduos que possuem maiores níveis de personalidade proativa, tendem a estar associados a menores níveis de silêncio de rejeição. No que concerne à identificação organizacional, é perceptível a existência de uma correlação positiva fraca com personalidade proativa ( $r = 0,205, p < 0,001$ ) e com a liderança ética ( $r = 0,173, p < 0,001$ ). Estas correlações significam que tanto a personalidade proativa dos colaboradores como a percepção do seu líder como sendo ético contribuem para os níveis de identificação organizacional.

Relativamente aos dados demográficos, observa-se uma correlação negativa fraca entre o género e a identificação organizacional ( $r = - 0,165, p < 0,001$ ) o que significa que indivíduos do género masculino tendem a identificarem-se mais com a organização em que trabalham. Adicionalmente, é perceptível uma correlação semelhante entre a antiguidade e as habilitações académicas ( $r = - 0,196 p < 0,001$ ), ou seja, um colaborador com um nível de ensino mais elevado, tende a manter-se menos tempo na empresa, contrariamente àquele que apresenta um nível de ensino mais baixo. Verifica-se, ainda, que a antiguidade na organização apresenta uma correlação fraca positiva com a identificação organizacional ( $r = 0,184, p < 0,001$ ) e uma correlação moderada positiva com a idade ( $r = 0,668, p < 0,001$ ) pelo que se pode admitir que à medida que o colaborador se mantém durante mais anos na empresa, e que vai envelhecendo, mais se identifica com a mesma. Por fim, observa-se que a idade do indivíduo apresenta uma correlação negativa muito fraca com o silêncio de rejeição ( $r = - 0,148, p = 0,002$ ) e uma correlação positiva fraca com a identificação organizacional ( $r = 0,228, p < 0,001$ ). Assim, pode-se concluir que colaboradores mais velhos tendem a adotar menos o silêncio de rejeição e, em contrapartida, a identificar-se mais com a organização em que trabalham.

Tabela VI. Correlações entre as variáveis em estudo (N=432).

	SR	PP	OT	IO	LE	Idade	Gênero	Habilitações	Antiguidade
SR	1	-,209**	,341**	-0,083	-,224**	-,148**	-0,069	-0,043	-0,033
PP	,209**	1	-,138**	,205**	,230**	0,019	0,036	-0,003	-0,007
OT	,341**	-,138**	1	-0,001	-,163**	0,015	0,013	-0,020	0,044
IO	-0,083	,205**	-0,001	1	,173**	,228**	-,165**	-0,069	,184**
LE	-,224**	,230**	-,163**	,173**	1	0,028	-0,011	0,006	-0,018
Idade	-,148**	0,019	0,015	,228**	0,028	1	-,121*	-,154**	,688**
Gênero	-0,069	0,036	0,013	-,165**	-0,011	-,121*	1	0,050	-0,028
Habilitações	-0,043	-0,003	-0,020	-0,069	0,006	-,154**	0,050	1	-,196**
Antiguidade	-0,033	-0,007	0,044	,184**	-0,018	,688**	-0,028	-,196**	1

Fonte: Elaboração própria (SPSS). Legenda: SR – Silêncio de Rejeição; PP – Personalidade Proativa; OT – Ostracismo no local de Trabalho; IO – Identificação Organizacional; LE – Liderança Ética.

#### 4.5 Teste de hipóteses

Com o objetivo de analisar as hipóteses em estudo, e considerando que estas estabelecem tanto uma relação direta como de mediação, recorreu-se ao método linear simples e ao Modelo de Hayes (2014), respetivamente.

Hipótese 1: A liderança ética está negativamente relacionada com o silêncio de rejeição.

De modo a analisar a hipótese 1, realizou-se o método linear simples entre a liderança ética e o silêncio. Através da tabela VII, tendo como variável dependente o silêncio de rejeição, é possível verificar através do coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,050$ ) que 5% da variação que ocorre no silêncio de rejeição pode ser explicada pelos níveis de liderança ética. Adicionalmente, verifica-se que é estatisticamente significativo ( $Z = 22,638$ ;  $p < 0,001$ ), pelo que se pode concluir que a liderança ética tem um efeito significativo negativo no silêncio de rejeição ( $\beta = -0,224$ ;  $t = -4,478$ ;  $p < 0,001$ ). Desta forma, confirma-se a hipótese H1.

Tabela VII. Modelo de regressão linear da Hipótese 1.

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	3,005	0,149		20,102	<0,001
	Liderança Ética	-0,189	0,040	<b>-0,224</b>	<b>-4,758</b>	<b>&lt;0,001</b>
a. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
Resumo do modelo <sup>b</sup>						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson	
1	,224 <sup>a</sup>	<b>0,050</b>	0,048	0,694	1,829	
a. Preditores: (Constante), Liderança Ética						
b. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	10,901	1,000	10,901	<b>22,638</b>	<b>&lt;,001<sup>b</sup></b>
	Resíduo	207,064	430,000	0,482		
	Total	217,965	431,000			
a. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
b. Preditores: (Constante), Liderança Ética						

**Fonte:** elaboração própria (SPSS)

Hipótese 2: O ostracismo está positivamente relacionado com o silêncio de rejeição.

Respeitante à hipótese 2, aplicou-se o método de regressão linear simples entre o ostracismo e silêncio de rejeição. A análise da regressão (Tabela VIII) mostra que 11,6% da variação que ocorre no silêncio de rejeição pode ser explicada pelo ostracismo no local de trabalho ( $R^2 = 0,116$ ). Verifica-se também que o modelo é estatisticamente significativo ( $Z = 56,646$ ;  $p < 0,001$ ) e, assim, o ostracismo tem um impacto positivo neste tipo de silêncio ( $\beta = 0,341$ ;  $t = 7,526$ ;  $p < 0,001$ ). Pode-se, então, confirmar a hipótese H2.

Tabela VIII. Modelo de regressão linear da Hipótese 2.

		Coeficientes <sup>a</sup>			t	Sig.
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	1,726172	0,084		20,501	<,001
	Ostracismo no trabalho	0,265771	0,035	0,341	<b>7,526</b>	<,001
a. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
Resumo do modelo <sup>b</sup>						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson	
1	,341 <sup>a</sup>	<b>0,116</b>	0,114	0,669	1,831	
a. Preditores: (Constante), Ostracismo no local de Trabalho						
a. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	25,371	1,000	25,371	<b>56,646</b>	<,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	192,594	430,000	0,448		
	Total	217,965	431,000			
a. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
b. Preditores: (Constante), Ostracismo no local de Trabalho						

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Hipótese 3: A personalidade proativa está negativamente relacionada com o silêncio de rejeição.

Relativamente à hipótese 3, através da tabela IX verifica-se que a personalidade proativa explica 4,3% ( $R^2 = 0,043$ ) da variação que ocorre nos níveis do silêncio de rejeição. Além disso, percebe-se que a relação entre as duas variáveis é estatisticamente significativa ( $Z = 19,546$ ,  $p < 0,001$ ) e, por esse motivo, conclui-se que a personalidade proativa tem um efeito negativo no silêncio de rejeição ( $\beta = -0,209$ ;  $t = -4,421$ ;  $p < 0,001$ ), confirmando a hipótese H3.

Tabela IX. Modelo de regressão linear da Hipótese 3.

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>				
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	3,325	0,232		14,357	<,001
	Personalidade Proativa	-0,272	0,062	<b>-0,209</b>	-4,421	<,001
a. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
Resumo do modelo <sup>b</sup>						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson	
1	,209 <sup>a</sup>	<b>0,043</b>	0,041	0,696	1,815	
a. Preditores: (Constante), Personalidade Proativa						
b. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	9,477	1,000	9,477	<b>19,546</b>	<,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	208,488	430,000	0,485		
	Total	217,965	431,000			
a. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
b. Preditores: (Constante), Personalidade Proativa						

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Com vista à análise das hipóteses de mediação, recorreu-se ao Modelo de Hayes (2014).

Hipótese 4: A identificação organizacional medeia o ostracismo no local de trabalho e o silêncio de rejeição.

Hipótese 5: A identificação organizacional medeia a liderança ética e o silêncio de rejeição.

Hipótese 6: A identificação organizacional medeia a personalidade proativa e o silêncio de rejeição.

Considerando as tabelas X, XI e XII é possível afirmar que a identificação organizacional não estabelece qualquer relação de mediação com as variáveis em estudo. Na tabela X é possível perceber que o efeito de mediação entre as variáveis ostracismo e silêncio de rejeição têm uma relação positiva ( $\beta = 0,0001$ , 95% Bca CI = -0,0089, 0,0089), ou seja, a variável mediadora aumenta a relação entre o ostracismo e o silêncio. Em contrapartida, pelas tabelas XI e XII observa-se que a relação de mediação da identificação

organizacional entre liderança ética e silêncio de rejeição e entre a personalidade proativa e silêncio são negativas ( $\beta = -0,0066$ , 95% Bca CI =  $-0,0241$ ,  $0,0100$ ;  $\beta = -0,0111$ , 95% Bca =  $-0,042$ ,  $0,0206$ , respetivamente), o que significa que, em ambas as hipóteses, a identificação organizacional diminui a relação das variáveis com o silêncio. Verifica-se, contudo, em todas as hipóteses de mediação, que a relação não é estatisticamente significativa. Tal deve-se ao facto do intervalo de confiança, nas três hipóteses, ter passado o valor 0 e ter mudado a sua direção de negativo para positivo. Desta forma, é possível afirmar que o efeito da relação é nulo e, com isto, rejeitam-se as hipóteses H4, H5 e H6.

Tabela X. Análise estatística Hipótese 4 – Modelo Hayes.

<b>Efeito total do Ostracismo no local de Trabalho (X) no Silêncio de Rejeição (Y)</b>				
<b>Efeito</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
<b>0,2658</b>	0,0353	7,5264	0,0000	
<b>Efeito direto da Ostracismo no local de Trabalho (X) no Silêncio de Rejeição (Y)</b>				
<b>Efeito</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
<b>0,2657</b>	0,0352	7,5444	0,0000	
<b>Efeito indireto da Ostracismo no local de Trabalho (X) no Silêncio de Rejeição (Y)</b>				
<b>Identidade Organizacional</b>	<b>Efeito</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
	<b>0,0001</b>	0,0041	<b>-0,0089</b>	<b>0,0089</b>

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Tabela XI. Análise estatística Hipótese 5 – Modelo Hayes.

<b>Efeito total da Liderança Ética (X) no Silêncio de Rejeição (Y)</b>				
<b>Efeito</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
<b>-1887</b>	0,397	-4,7579	0,0000	
<b>Efeito direto da Liderança Ética (X) no Silêncio de Rejeição (Y)</b>				
<b>Efeito</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
<b>-0,1821</b>	0,0403	-4,522	0,000	
<b>Efeito indireto da Liderança Ética (X) no Silêncio de Rejeição (Y)</b>				
<b>Identidade Organizacional</b>	<b>Efeito</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
	<b>-0,0066</b>	0,0084	<b>-0,0241</b>	<b>0,0100</b>

Fonte: elaboração própria (SPSS)



Tabela XII. Análise estatística Hipótese 6 – Modelo Hayes.

<b>Efeito total da Personalidade Proativa (X) no Silêncio de Rejeição (Y)</b>				
<b>Efeito</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
<b>-0,272</b>	0,0615	-4,4211	0,0000	
<b>Efeito direto da Personalidade Proativa (X) no Silêncio de Rejeição (Y)</b>				
<b>Efeito</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
<b>-0,2609</b>	0,0629	-4,1488	0,0000	
<b>Efeito indireto da Personalidade Proativa (X) no Silêncio de Rejeição (Y)</b>				
<b>Identidade</b>	<b>Efeito</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
<b>Organizacional</b>	<b>-0,0111</b>	0,0155	<b>-0,042</b>	<b>0,0206</b>

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Com vista à validação destes dados, prosseguiu-se à análise das hipóteses tendo por base o teste do *Sobel*. Os resultados confirmam o facto observado pelo Modelo de Hayes uma vez que o nível de significância é sempre superior a 0.05 (Tabela XIII).

Tabela XIII. Análise estatística Hipóteses 4, 5 e 6 – Teste de Sobel.

Regressão Linear	Coeficiente		Sig
	B	Erro	
Ostracismo -> Identificação Organizacional (relação de mediação)	-0,001	0,037	<b>0,981</b>
Ostracismo -> Silêncio de Rejeição (relação direta)	0,266	0,035	<0,001
Ostracismo (efeito de OT e IO em SR)	0,266	0,065	<0,001
<b>Identidade Organizacional (efeito de OT e IO em SR)</b>	<b>-0,083</b>	<b>0,046</b>	<b>0,070</b>

**Relação de mediação da Identificação Organizacional entre a Liderança Ética e Silêncio de Rejeição (H5)**

Regressão Linear	Coeficiente		Sig
	B	Erro	
Liderança Ética -> Identificação Organizacional (relação de mediação)	0,145	0,040	<0,001
Liderança Ética -> Silêncio de Rejeição (relação direta)	-0,189	0,040	<0,001
Liderança Ética (efeito de LE e IO em SR)	-0,182	0,040	<0,001
<b>Identidade Organizacional (efeito de LE e IO em SR)</b>	<b>-0,046</b>	<b>0,048</b>	<b>0,342</b>

**Relação de mediação da Identificação Organizacional entre a Personalidade Proativa e Silêncio de Rejeição (H6)**

Regressão Linear	Coeficiente		Sig
	B	Erro	
Personalidade Proativa -> Identificação Organizacional (relação de mediação)	0,266	0,061	<0,001
Personalidade Proativa -> Silêncio de Rejeição (relação direta)	-0,272	0,062	<0,001
Personalidade Proativa (efeito de PP e IO em SR)	-0,261	0,063	<0,001
<b>Identidade Organizacional (efeito de PP e IO em SR)</b>	<b>-0,042</b>	<b>0,049</b>	<b>0,389</b>

Fonte: elaboração própria (SPSS). Legenda: SR – Silêncio de Rejeição; PP – Personalidade Proativa; OT – Ostracismo no local de Trabalho; IO – Identificação Organizacional; LE – Liderança Ética

Considerando estas análises, optou-se por estudar a relação direta entre a identificação organizacional e o silêncio de rejeição através da regressão linear (tabela

XIV) e verificou-se que a relação entre ambas é inexistente uma vez que o *p-value* é superior a 0.05 ( $\beta = -0,083$ ;  $t = -1,719$ ;  $p = 0,086$ ).

Tabela XIV. Regressão linear da relação silêncio de rejeição e identificação organizacional.

		Coeficientes <sup>a</sup>			t	Sig.
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	2,601	0,172		15,137	<,001
	Identificação com a Organização	-0,083	0,048	<b>-0,083</b>	-1,719	<b>0,086</b>
a. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
Resumo do modelo <sup>b</sup>						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson	
1	,083 <sup>a</sup>	0,007	<b>0,005</b>	0,710	<b>1,797</b>	
a. Preditores: (Constante), Identificação com a Organização						
b. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,487	1,000	1,487	<b>2,953</b>	<b>,086<sup>b</sup></b>
	Resíduo	216,478	430,000	0,503		
	Total	217,965	431,000			
a. Variável Dependente: Silêncio de Rejeição						
b. Preditores: (Constante), Identificação com a Organização						

Fonte: elaboração própria (SPSS)

#### 4.6 Discussão dos resultados

Considerando as hipóteses em estudo, é possível concluir a relação que os três fatores antecedentes (liderança, percepções de trabalho, e disposições individuais) estabelecem com o silêncio de rejeição.

Relativamente ao fator de liderança, estudado por intermédio da variável liderança ética, constata-se que este apresenta uma relação significativa e negativa no silêncio de rejeição. Estes resultados corroboram as conclusões de estudos prévios (She et al., 2023; Islam et al., 2019) que defendem que os líderes éticos, ao promoverem uma comunicação aberta com os seus subordinados, criam um espaço de trabalho seguro à discussão de ideias e de opiniões, o que contribui para a diminuição do comportamento do silêncio de rejeição. De igual forma, a liderança ética incentiva o envolvimento e contributo dos liderados no desempenho da organização e à participação na tomada de decisão, o que contribui para a existência de resultados comportamentais positivos, tais como a redução do silêncio por parte dos colaboradores (Zehir & Erdogan, 2011).

No que concerne ao fator percepções de trabalho, analisado através do fenómeno de ostracismo, verificou-se a existência de uma relação significativa e positiva desta variável com o silêncio de rejeição, o que vai ao encontro dos estudos de Yao et al. (2022), Takhsha et al. (2020) e Howard et al. (2020). Segundo Ferris et al. (2008), um indivíduo que é exposto ao ostracismo no local de trabalho sente-se mais motivado a adotar a estratégia do silêncio de rejeição, de modo a evitar possíveis consequências negativas. O facto de os colegas não serem recetivos às suas ideias/sugestões resulta num comportamento de retaliação em que o indivíduo procura distanciar-se dos mesmos e, desta forma, acaba por adotar o comportamento silencioso. Uma vez que sente que a partilha das suas opiniões e preocupações não é valorizada nem reconhecida pelos seus colegas, o colaborador opta, então, por garantir que os mesmos não têm acesso a informação que pode ser pertinente, importante e, até mesmo, decisiva na tomada de decisões.

Por fim, ao nível do fator disposições individuais, aferido através da personalidade proativa, os resultados evidenciam a existência de uma relação significativa e negativa entre esta variável e o silêncio de rejeição. Indivíduos com personalidade proativa tendem a ser mais propensos a induzir mudanças organizacionais, uma vez que são pessoas autoconfiantes e com iniciativa pessoal, e não demonstram receio em comunicar as suas ideias e preocupações, visto que estas podem ser impulsionadoras de uma nova estratégia e de um futuro mais positivo (Bateman & Crant, 1993; Pei et al., 2022). Nesse sentido, uma pessoa com personalidade proativa tende a não adotar comportamentos de silêncio de rejeição, mas sim comportamentos vocais, em que exprimem as suas opiniões, ideias e sugestões. Os resultados corroboram, por isso, a literatura, quer a focalizada na análise do silêncio (Hao et al., 2022; Pei et al., 2022), quer a que se orienta para o estudo dos comportamentos vocais (Elsaied, 2019; Fuller & Marler, 2009; Hao & Han, 2022; Xie et al., 2014).

Os resultados não suportam as hipóteses de mediação: a variável identificação organizacional não apresenta um papel mediador entre a liderança ética-silêncio, ostracismo-silêncio e personalidade proativa-silêncio, o que contradiz estudos prévios. Segundo Zhuang (2023), a liderança ética, ao transmitir confiança e criar um ambiente seguro, contribui para o aumento da sua identificação organizacional. Assim, quanto mais forte for a ligação entre líder e liderados, maior será a ligação destes últimos para com a organização e maior será o interesse em atuar em seu benefício, estando mais confiante, interessado e disponível em partilhar as suas preocupações e sugestões, com vista a “fazer parte” dos processos organizacionais, o que implica a não adoção do silêncio (Zhuang,

2023). Os resultados da presente investigação não corroboram a literatura que atesta a relação de mediação da identificação organizacional entre a liderança ética e o silêncio de rejeição, conforme sugerido por Zhuang (2023), ou no campo do comportamento vocal (considerado o oposto da estratégia do silêncio), por Islam et al. (2019) e Zhu et al. (2015).

Também não se verifica neste estudo o efeito de mediação da identificação organizacional entre o ostracismo no local de trabalho e o silêncio de rejeição, que é comprovado na literatura, como Gkorezis et al. (2016) que defendem que os colaboradores que apresentem um elevado grau de identificação com a organização, mesmo que vítimas de ostracismo, tendem a considerar os impactos negativos que a empresa possa vir a ter caso decidam adotar comportamentos contraproduativos como o silêncio de rejeição. De igual forma, não se prova a mediação da identificação organizacional na relação entre personalidade proativa e silêncio de rejeição. Neste âmbito, a literatura é escassa, mas considerou-se, de forma indireta, o conceito “proactive vitality management” (Khan et al., 2023) enquanto forma de comportamento proativo relacionado com a personalidade proativa, pois um indivíduo com personalidade proativa e que se identifique com a organização onde trabalha teria uma menor probabilidade de adotar o silêncio de rejeição.

O facto da mediação da identificação organizacional não se verificar com nenhum dos três antecedentes pode estar relacionada com a amostra do presente estudo. Apesar da idade média rondar os 44 anos e terem uma antiguidade média nas suas empresas de 13 anos, a maioria dos inquiridos trabalha em grandes empresas e/ou no setor público – consideradas, em geral, estruturas burocráticas, complexas e hierárquicas (Gambarotto & Cammozzo, 2010). Talvez se possa então avançar com a explicação de que essa pertença influencie o nível de identificação organizacional. Trabalhar no setor público está tipicamente associado à ideia de emprego estável o que pode fazer com que os colaboradores não queiram colocar essa estabilidade em causa e, com isso, não queiram correr riscos ao expressar as suas preocupações ou opiniões. Numa situação em que a cultura organizacional não seja de abertura e a transparência, e em que se parte do pressuposto que o colaborador está conformado com o seu trabalho – na medida de estar estável na empresa independentemente de se sentir identificado com a mesma ou não – a liderança ética pode não ser suficiente para alterar comportamentos enraizados, ainda que a literatura afirme que líderes que promovem um ambiente de confiança fortalecem a identidade organizacional, reduzindo conseqüentemente o comportamento de silêncio do colaborador (Hassan et al., 2019).

Nestes contextos, se por acaso existir ostracismo no local de trabalho, os indivíduos tendem a adotar o silêncio de rejeição, independentemente da sua identificação com a organização. Tal ocorre em função da cultura organizacional ou, até mesmo, do facto de o ostracismo poder desencadear um afastamento emocional e de sobrevivência por parte da vítima (Sahabuddin et al., 2023; Gustiawan et al., 2023), que o leva a assumir comportamentos contraproducentes.

Adicionalmente, para colaboradores com personalidade proativa que querem estar envolvidos nos processos organizacionais e até mesmo participar no processo de mudança (Crant & Jiang, 2017), a cultura organizacional pode funcionar como inibidor ou propulsor de comportamentos proativos. O setor público, por exemplo, apresenta resultados contraditórios na literatura pois tanto é associado a um contexto de obstáculos à mudança e à inovação organização (Saraiva, 2002), como é associado a um ambiente propício à mudança, mesmo se com uma estrutura centralizada, o que resulta num espaço de incentivo para que os indivíduos com personalidades proativas possam inovar e participar na mudança através da identificação de novas oportunidades (Fitriana & Satrya, 2023)

## **5. Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras**

O silêncio de rejeição é uma estratégia comportamental que, quando adotada pelo colaborador, pode decorrer de vários antecedentes, passíveis de serem agrupados ao nível da liderança, das perceções de trabalho e disposições individuais (Hao et al., 2022). O presente estudo teve por objetivo analisar a influência no silêncio de rejeição da liderança ética, do ostracismo no local de trabalho e da personalidade proativa, enquanto *proxys*, respetivamente, de cada um dos fatores supra-mencionados. De igual forma, pretende-se analisar qual o papel da identificação organizacional naquelas relações.

Tendo por base a revisão de literatura e os resultados observados, é possível concluir que a liderança ética está negativamente relacionada com o silêncio de rejeição. Assim, verifica-se que os liderados que apresentam uma maior confiança nos seus líderes, não sentem receio aquando da partilha dos seus pensamentos sendo, desta forma, menos propensos a adotar o silêncio (Zehir & Erdogan, 2011). No que diz respeito à relação entre ostracismo e silêncio de rejeição, verificou-se ser positiva e significativa, pelo que podemos concluir que os colaboradores que sofrem de ostracismo têm uma maior tendência a adotar comportamentos contraproducentes, tais como o silêncio (Sahabuddin et al., 2023). Verificou-se ainda que a personalidade proativa está negativamente relacionada com o

silêncio de rejeição, o que revela que os colaboradores com este tipo de personalidade tendem a adotar menos um comportamento de silêncio (Pei et al., 2022).

No presente estudo, a identificação organizacional não medeia a relação entre nenhuma das variáveis estudadas. Estes resultados, apesar de, em certa parte, contraditórios com a literatura, podem estar relacionados com a amostra do estudo, uma vez que a maioria dos inquiridos trabalha no setor público e/ou em grandes empresas. Tendo por base estes dados, pode-se avançar com a explicação hipotética que estes trabalhadores possam não se identificar com a organização onde trabalham porque tanto o sector publico como grandes empresas tendem a apresentar uma estrutura centralizada e mais burocrática (Fitriana & Satrya, 2023), o que pode dificultar a adoção do comportamento vocal (Gambarotto & Cammozzo, 2010).

A presente investigação contribui para a teoria e para a prática. No plano teórico, contribui para um maior conhecimento do fenómeno do silêncio de rejeição em Portugal, um tema em expansão, mas muitas vezes não reconhecido (Morrison & Milliken, 2000) e ainda muito pouco explorado no contexto nacional (e.g., Sabino, 2015). No plano prático, os contributos desta investigação permitem que as empresas portuguesas identifiquem – através da análise dos fatores antecedentes em estudo – o comportamento de silêncio de rejeição e possam atuar com vista a minimizá-lo, reduzindo comportamentos contraproduativos que impedem o desenvolvimento e o crescimento da empresa. Dado que é um fenómeno coletivo (Morrison & Milliken, 2000), estando por isso conectado com a cultura organizacional e com o ambiente de trabalho, uma empresa com baixos níveis de silêncio de rejeição é mais apelativa no mercado de trabalho e na atração de novos talentos, uma vez que os colaboradores sentem que existe abertura para falar e para participar ativamente nos processos organizacionais, sem receios de possíveis represálias. Nesta medida, as organizações devem desenvolver estratégias que fortaleçam um ambiente de abertura, apoio e transparência tais como o desenvolvimento de políticas que possibilitem um relacionamento positivo entre líder e liderados, através de formações direcionadas aos líderes e elaboração de *workshops* que visem fomentar a comunicação, participação nos processos e relação entre colegas (Hao et al., 2022). Tendo em conta a influência positiva que a liderança ética apresenta no silêncio de rejeição, as organizações devem promover o comportamento ético dos seus líderes (Zehir & Erdogan, 2011) através de formações específicas e da implementação de políticas que sancionem ações não éticas. Nesta mesma linha, as organizações devem, também, investir no recrutamento e seleção de candidatos

que demonstrem características alinhadas a um estilo de liderança ética. Por fim, as empresas devem apostar no recrutamento de candidatos com características mais relacionadas com a personalidade proativa, uma vez que estes apresentam uma menor tendência a adotarem o silêncio (Hao et al., 2022).

Relativamente às limitações do estudo, é de realçar que a sensibilidade associada ao tema do silêncio pode ter dado origem a respostas de “desejabilidade social” o que dificulta a generalização de resultados, dado que as respostas dos inquiridos podem ter sido influenciadas pelo desejo de conformidade ou pela necessidade de aceitação social (Almiro, 2017). Como sugestões futuras seria interessante realizar-se um estudo focado nos *outcomes* do silêncio nas organizações portuguesas, com vista a uma compreensão mais holística do fenómeno. Seria igualmente interessante, não só estudar o papel mediador de outras variáveis como a segurança psicológica e a perceção de justiça organizacional, como realizar um estudo longitudinal sobre o fenómeno do silêncio.

## Referências

- Almiro, P. A. (2017). Uma nota sobre a deseabilidade social e o enviesamento de respostas [Editorial]. *Avaliacao Psicologica*, 16(3). <https://doi.org/10.15689/ap.2017.1603.ed>
- Baran, H., & Giderler, C. (2017). A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 242–258. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2017.7.3/1.3.242.258>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3–4), 225–245. <https://doi.org/10.1177/2397002216649855>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Chang, K., Kuo, C. C., Quinton, S., Lee, I., Cheng, T. C., & Huang, S. K. (2021). Subordinates' competence: a potential trigger for workplace ostracism. *International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1801–1827. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579246>
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2020). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401–426. <https://doi.org/10.1177/2329488417703301>
- Crant, J. M., Hu, J., & Jiang, K. (2017). Proactive Personality: A twenty-year review. In S. Parker & U. Bindi (Eds.), *Proactivity at Work*. Routledge, pp. 193–225.



- Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285–297. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9197-y>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior. *American Journal of Business*, 34(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/ajb-01-2017-0004>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Fitriana, A., & Satrya, A. (2023). Employee Service Innovative Behavior in the Public Sector: The Role of Proactive Personality and Work Engagement. In *Proceedings of the 19th International Symposium on Management*, pp. 423–432. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4\\_53](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_53)
- Franco, M. C. M. (2022). “Perceções de liderança ética, satisfação no trabalho e compromisso organizacional”. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. ISEG
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329–345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.008>
- Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*, 12(2), 166–179. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.166>
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2381–2388. <https://doi.org/10.1111/jan.12992>
- Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. H., & Sun, S. (2017). What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership? *Applied Psychology*, 66(1), 49–77. <https://doi.org/10.1111/apps.12076>
- Gustiawan, D., Noermijati, Aisjah, S., & Indrawati, N. K. (2023). Workplace incivility to predict employee silence: Mediating and moderating roles of job embeddedness and power

- distance. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2188982>
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039–1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- Hao, S., & Han, P. (2022). The moderating roles of trust and felt trust on the relationship between proactive personality and voice behaviour. *Management Decision*, 60(8), 2224–2237. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2021-0444>
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116–131. <https://doi.org/10.1111/padm.12571>
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived Exclusion in the Workplace: The Moderating Effects of Gender on Work-Related Attitudes and Psychological Health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217–236.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577–596. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006>
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How Workplace Ostracism Influences Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Defensive Silence and Emotional Exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 779–791. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9525-6>
- Júnior, E. A. B. (2019). "A marca do empregador e a identificação organizacional: mediadoras entre a liderança transformacional e o envolvimento do colaborador". Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. ISEG.
- Khalid, B., Iqbal, R., & Hashmi, S. D. (2020). Impact of workplace ostracism on knowledge hoarding: mediating role of defensive silence and moderating role of experiential avoidance. *Future Business Journal*, 6(1) 1-10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00045-6>
- Khan, S. A., Ajmal, M., & Islam, A. (2023). Organizational Identification: Role of Proactive Vitality Management and Resources in Predicting Organizational Outcomes. *International*

*Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 13(1), 35-50.  
<https://doi.org/10.56536/ijmres.v13i1.284>

- Knoll, M., & van Dick, R. (2013a). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346–360. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.804113>
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013b). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics and Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2021). Consequences of Workplace Ostracism: A Meta-Analytic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.641302>
- Liu, C., Yang, J., Liu, J., & Zhu, L. (2018). The effect of abusive supervision on employee deviant behaviors: an identity-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 948–978. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511613>
- Liu, Z., Lyu, W., Irfan, S., Sarmad, M., Ayub, A., & Ishaq, M. (2022). Investigating Employee Silence in Service Organizations: A Moderation Analysis. *International Journal of Stress Management*, 30(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/str0000266>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Marler, L. E., Cox, S. S., Simmering, M. J., Rogers, B. L., & Matherne, C. F. (2023). Can do and reason to: when are proactive employees willing to share negative information? *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 646–660. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2616>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a Fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas e Soluções Modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. DOI: <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563–1568. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00391>

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n4p100>
- Oliveira, B. (2019). “A influência do Comprometimento com a Chefia Direta no Silêncio Organizacional: O efeito mediador do Comprometimento Organizacional”. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. ISCSP
- Osei, H. V., Ofori, H., Otsen, E., Adjei, T., & Odoom, L. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: a moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services*, 35(4), 519–536. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2022-0021>
- Pei, X., Lyu, F., Xiong, X., Wei, A., Guo, J., & Zhou, W. (2022). Silence is golden? Relationship between silent behavior among online community members and operation performance from the perspective of personality trait. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.912511>
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 259–278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513–1534. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0237>

- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203–231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Sabino, A. (2015). “Comprometimento organizacional e estratégias comportamentais: Da abordagem clássica ao papel mediador do silêncio”. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade de Lisboa. ISCSP.
- Sabino, A., Nogueira, F., & Cesário, F. (2019). An extension to the EVLN model: the role of employees' silence. *Management Research*, 17(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-04-2018-0829>
- Sabino, A. N., Nogueira, F., & Lopes, A. (2015). O silêncio dos colaboradores nas organizações: Uma perspetiva integrada nas estratégias comportamentais e aplicada ao ensino superior público português. Working Paper Not Published, Universidade de Lisboa. ISCSP.
- Sahabuddin, M., Tan, Q., Ayub, A., Fatima, T., Ishaq, M., & Khan, A. J. (2023). Workplace ostracism and employee silence: an identity-based perspective. *Kybernetes*, 52(1), 97–120. <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0306>
- Saraiva, L. (2002). Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187–207. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011>
- Schober, P., Schwarte, L., & Boer, C. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia and Analgesia*, 126(5), 1763–1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., & Li, H. (2023). Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Justice. *Journal of Nursing Management*, 2023(5), 1-10. <https://doi.org/10.1155/2023/9929435>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpahan, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417–435. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Teye-Kwadjo, E., & de Bruin, G. P. (2022). Rasch Analysis of the Proactive Personality Scale. *Psychological Reports*, 125(5), 2788–2806. <https://doi.org/10.1177/003329412111028110>

- Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(2), 141–148. <https://doi.org/10.1037/h0057497>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. De. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845–1858. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J., & Huang, J. (2014). Proactive personality and voice behavior: The influence of voice self-efficacy and delegation. *Social Behavior and Personality*, 42(7), 1191–1200. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.7.1191>
- Xing, Y., & Li, Y. (2022). How does workplace ostracism affect employee innovation behavior: An analysis of chain mediating effect. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920914>
- Yang, J., & Treadway, D. C. (2018). A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 879–891. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2912-x>
- Yao, L., Ayub, A., Ishaq, M., Arif, S., Fatima, T., & Sohail, H. M. (2022). Workplace ostracism and employee silence in service organizations: the moderating role of negative reciprocity beliefs. *International Journal of Manpower*, 43(6), 1378–1404. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0261>
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>
- Zheng, X., Yang, J., Ngo, H. Y., Liu, X. Y., & Jiao, W. (2016). Workplace ostracism and its negative outcomes: Psychological capital as a moderator. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 143–151. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000147>
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *Leadership Quarterly*, 26(5), 702–718. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.004>

Zhuang, Y. (2023). The Influence of Ethical Leadership on Employee Silence. *Accounting and Corporate Management*, 5(4). <https://doi.org/10.23977/accm.2023.050406>

## Anexo

### Anexo I. Questionário de investigação

Tendo tomado conhecimento sobre a informação acerca do estudo, declaro que aceito participar nesta investigação.	
Sim	Não

Autores/Fonte	Itens
<b>Liderança Ética (Franco, 2022)</b>	Escuta o que os seus colaboradores têm a dizer.
	Sanciona os colaboradores que violam padrões éticos.
	Conduz a sua vida pessoal com padrões éticos.
	Considera os melhores interesses dos colaboradores.
	Toma decisões justas e equilibradas.
	É confiável.
	Discute questões éticas ou valores com os seus colaboradores.
	É um exemplo de como fazer as coisas certas em termos éticos.
	Define sucesso não apenas pelos resultados, mas também pela forma como estes são obtidos.
Quando toma decisões, pergunta "qual é a coisa certa a fazer?".	
<b>Silêncio de Rejeição (Sabino et al., 2015)</b>	Omito factos importantes de modo a proteger-me.
	Evito expressar ideias de melhoria com o objetivo de proteger-me.
	Retenho a solução para os problemas porque tenho medo.
	Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo.
	Retenho informação relevante porque tenho medo.
Passivamente, guardo ideias para a solução de problemas para mim próprio.	
<b>Personalidade Proativa (Teye-Kwadjo &amp; Bruin, 2022)</b>	Se vejo algo de que não gosto, corrijo-o.
	Independentemente das probabilidades, se eu acreditar numa coisa, tratarei de fazê-lo acontecer.
	Gosto de defender as minhas ideias, mesmo que haja oposição dos outros.
	Sou excelente a identificar oportunidades.
	Estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas.



	Se eu acreditar numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de a concretizar.
<b>Ostracismo no local de Trabalho (Ferris et al., 2008)</b>	Os seus colegas já o(a) ignoraram no trabalho.
	Os seus colegas já deixaram o local quando entrou no mesmo.
	Os seus cumprimentos (e.g. bom dia) já ficaram sem resposta no trabalho.
	Já se sentiu sozinho(a) no refeitório (ou espaço de refeição) da empresa que estava cheio de gente.
	Os seus colegas já o(a) evitaram no trabalho.
	Já reparou que os seus colegas não olhavam para si no trabalho.
	Os seus colegas no trabalho já o(a) excluíram da conversa.
	Os seus colegas no trabalho já o(a) trataram como se não estivesse lá.
	Os seus colegas já se recusaram a falar consigo no trabalho.
Já aconteceu os seus colegas no trabalho não o(a) convidarem ou perguntarem se queria alguma coisa quando saíram para a pausa do café.	
<b>Identificação Organizacional (Louro, 2019)</b>	Quando alguém critica a empresa onde trabalho, sinto-o como um insulto pessoal.
	Estou muito interessado(a) no que os outros pensam sobre a empresa onde trabalho.
	Quando falo sobre a empresa onde trabalho, costumo dizer "nós" em vez de "eles".
	O sucesso da empresa onde trabalho é o meu sucesso.
	Quando alguém elogia a empresa onde trabalho, sinto-o como um elogio pessoal.
	Se uma notícia na comunicação social criticasse a minha organização, sentir-me-ia envergonhado(a).

**Fonte:** elaboração própria