

UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO, A EXAUSTÃO EMOCIONAL E O SILÊNCIO DO TRABALHADOR

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, EMOTIONAL EXHAUSTION AND WORKER'S SILENCE

AUTORES:

Harrison Bachion Ceribeli

Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Vice-diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA-UFOP).

Amanda de Fátima Pinto Abranches

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto

Deborah Kelly Nascimento Pessoa

Professora Adjunta da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV).

UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO, A EXAUSTÃO EMOCIONAL E O SILÊNCIO DO TRABALHADOR

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, EMOTIONAL EXHAUSTION AND WORKER'S SILENCE

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre o suporte organizacional percebido, a exaustão emocional do trabalhador e o silêncio organizacional. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo. Para coleta de dados, conduziu-se uma *survey* e, para análise, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Com base nos resultados obtidos, constatou-se que, quando a organização oferece suporte apropriado a seus empregados, diminui a exaustão emocional que eles experimentam em decorrência do trabalho, assim como sua disposição de permanecer em silêncio, restando informações relevantes, ideias e sugestões de melhoria. Ademais, concluiu-se que a exaustão emocional estimula o silêncio organizacional, que, por sua vez, agrava a exaustão emocional, instituindo-se, assim, um ciclo pernicioso. A contribuição que pode ser atribuída a esta pesquisa reside em dois pontos principais que sintetizam seu ineditismo: o fato de que foram correlacionados construtos cuja relação ainda carece de investigação para ser devidamente elucidada e a constatação de que entre o silêncio organizacional e a exaustão emocional existe uma relação de influência mútua.

Palavras-chaves: Esgotamento emocional, percepção de suporte organizacional, silêncio do trabalhador.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the relation between the perceived organizational support, the employee emotional exhaustion and the organizational silence. Thereunto, it was performed a descriptive research of quantitative character. To collect data, a survey was conducted and, for analysis, it was used the technique of Structural Equation Modeling. Based on the results, it was found that when the organization offers appropriated support to its employees, the emotional exhaustion they experience as a consequence of the work decreases, as well as the propensity to remain silent, retaining relevant information, ideas and suggestions for improvement. Furthermore, it was concluded that the emotional exhaustion stimulates the organizational silence which, in turn, aggravates emotional exhaustion, thus instituting a pernicious cycle. The contribution that can be attributed to this research lies in two main two points that synthesize their originality: the fact that were correlated constructs whose relationship still lacks research to be adequately elucidated and the finding that, between organizational silence and emotional exhaustion, there is a relationship of mutual influence.

Keywords: Emotional exhaustion, perception of organizational support, silence of the worker.

Ao longo dos últimos anos, muitas empresas abandonaram o paradigma de que seus ativos tangíveis são sua principal fonte de vantagem competitiva e passaram a considerar o capital intelectual de que dispõem – seus funcionários – como fator fundamental em sua busca por novas formas de diferenciação no mercado (PEREIRA et al., 2016). Contudo, para que as pessoas de fato se tornem um elemento impulsionador da competitividade dos negócios, é necessário que se estabeleça uma relação de parceria e responsabilidade mútua entre empregados e empregador.

Nesse contexto, fica evidente a relevância do suporte organizacional percebido (SOP), que remete à percepção dos indivíduos a respeito do quanto a organização onde trabalham preocupa-se com seu bem estar e valoriza/reconhece seus esforços (EISENBERGER, 1986), afetando o quanto eles, por sua vez, estão dispostos a cuidar dos interesses organizacionais (KURTESSIS et al., 2017), o que contribui para que se estabeleça uma relação entre as partes pautada na reciprocidade.

Com base em um levantamento bibliográfico realizado em algumas das principais bases (Scopus, Scielo, Spell e Redalyc), verificou-se que o impacto do SOP sobre as diferentes dimensões do comportamento humano no trabalho e estados psicoemocionais dos trabalhadores tem sido, até o momento, pouco explorado na Ciência Administrativa, principalmente no Brasil, dado que foram encontrados 316 artigos internacionais e somente 15 nacionais contendo a expressão "suporte organizacional percebido" no título. Diante disso, destaca-se a necessidade de se promoverem novos estudos no país seguindo por essa linha de investigação.

Nesse mesmo levantamento, dois construtos destacaram-se pela escassez de estudos correlacionando-os ao SOP: a exaustão emocional, que se trata de um estado de fadiga mental em que o trabalhador sente-se sem recursos para lidar com as demandas oriundas de seu ambiente laboral (BIANCHI; SHONFELD; LAURENT, 2019); e o silêncio organizacional, que se refere à decisão do empregado de reter informações, opiniões, ideias e sugestões de melhoria que seriam de interesse da organização (MORRISON; MILLIKEN, 2000).

Considerando que se tratam de dois construtos de destacada importância na contemporaneidade, à medida que causam impacto direto e significativo sobre o

desempenho das organizações (PAPINEAU et al., 2018; MORRISON, 2011; WANG; HSIEH, 2013), definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre o suporte organizacional percebido, a exaustão emocional do trabalhador e o silêncio organizacional.

A justificativa para realização deste estudo reside, primeiramente, na carência de pesquisas, tanto nacional quanto internacionalmente, acerca do impacto que o suporte organizacional percebido exerce sobre a exaustão emocional do trabalhador e o silêncio organizacional, assim como de pesquisas que correlacionam entre si esses dois construtos. Existe, portanto, uma lacuna teórica que o presente trabalho pode auxiliar a preencher. Ademais, visualiza-se a possibilidade de contribuir para aprimorar a prática gerencial, indicando para os gestores contemporâneos caminhos que podem ser trilhados para reduzir o esgotamento do trabalhador e ampliar o compartilhamento de informações e ideias nas organizações, aproveitando de forma efetiva o capital intelectual que se tem à disposição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Com base na Teoria da Troca Social (BLAU, 1964) e na norma da reciprocidade (GOULDNER, 1960), conclui-se que os indivíduos tendem a retribuir os benefícios que recebem de outras pessoas e, ao mesmo tempo, esperam que suas boas ações em prol de terceiros sejam igualmente reconhecidas e recompensadas no futuro.

Transferindo essa mesma lógica para interpretar as relações entre empregados e empregadores, compreende-se que os indivíduos, quando acreditam receber suporte organizacional apropriado, tornam-se propensos a retribuírem; logo, as ações de uma organização voltadas para garantir o bem estar de seus colaboradores e lhes propiciarem condições de trabalho adequadas tendem a influenciar positivamente sua imagem perante eles, os quais passam, por conseguinte, a se sentirem no dever de corresponderem ao apoio recebido (LEVINSON, 1965; EISENBERGER et al., 1997).

Em vista disso, verifica-se que os indivíduos, à medida que desenvolvem a percepção de que recebem suporte organizacional, ou seja, de que lhes são ofertados

bem estar e o devido reconhecimento pelos resultados entregues, passam a experimentar maior sensação de apoio (EISENBERGER, 1986), o que os leva a se comprometerem afetivamente com a organização (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014), tornando-se mais solícitos ante as necessidades organizacionais (KURTESSIS et al., 2017) e mais dispostos a compartilharem seus conhecimentos (JEUNG; YOON; CHOI, 2017).

O suporte organizacional percebido ainda afeta positivamente a satisfação no trabalho e faz com que as organizações passem a contar com maior engajamento e melhor desempenho por parte de seus funcionários, além de menor rotatividade (RHOADES; EISENBERGER, 2002), à medida que diminui a intenção de abandono do emprego (NGUYEN, 2017).

Ademais, como os indivíduos mantêm a expectativa de serem valorizados pelo esforço e dedicação apresentados no trabalho (HAYTON; CARNABUCI; EISENBERGER, 2012), o suporte organizacional também contribui para suprir as necessidades socioemocionais dos funcionários (JIN; MCDONALD, 2017), mitigando, por conseguinte, seu esgotamento profissional (CHENG; YANG, 2018). Nessa linha, definiu-se como primeira hipótese de pesquisa que:

H₁: O suporte organizacional percebido reduz a exaustão emocional dos trabalhadores.

Reconhece-se, portanto, que fornecer suporte adequado aos colaboradores é uma forma de as organizações atenderem aos anseios que eles nutrem (HAYTON; CARNABUCI; EISENBERGER, 2012) e, ao mesmo tempo, estimulá-los a se empenharem com maior afinco e se preocuparem mais com o sucesso do negócio (KURTESSIS et al., 2017; RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Devido a todos esses benefícios, muitos gestores passaram a direcionar esforços para formar em seus funcionários a percepção de suporte organizacional, adotando-se ações visíveis, como, por exemplo, a incorporação de benefícios diversos à remuneração dos trabalhadores e o pagamento de compensações monetárias vinculadas a desempenho (LASCHINGER et al., 2006). Concomitantemente, passaram a ser implantadas políticas de gestão que garantam oportunidades iguais para todos no âmbito organizacional, condições laborais seguras, um ambiente sem discriminação de qualquer natureza, apoio em caso de dificuldades pessoais dos

trabalhadores e equilíbrio entre a vida pessoal dos mesmos e o trabalho (AKREMI et al., 2015).

Todavia, tão importante quanto os aspectos supracitados é o suporte dado pela chefia, que remete à atuação dos líderes e ao quanto eles contribuem para intensificar a relação e o vínculo entre colaboradores e organização (GAUDET; TREMBLAY, 2017). Como os supervisores são vistos por seus subordinados como agentes organizacionais, têm a possibilidade de transmitirem a eles, por meio da postura adotada, uma imagem de apoio por parte da organização (GAUDET; TREMBLAY, 2017); logo, a liderança mais próxima também tende a ampliar a percepção de suporte organizacional dos funcionários (SUIFAN; ABDALLAH; JANINI, 2017) e, por conseguinte, o bem estar psicológico experimentado por eles (GARCIA-CABRERA et al., 2018).

2.2 EXAUSTÃO EMOCIONAL

A exaustão emocional refere-se a um estado de fadiga mental em que o trabalhador sente-se sem recursos para lidar com as demandas provenientes de seu ambiente de trabalho, acompanhado por uma sensação de cansaço e de falta de energia (BIANCHI; SHONFELD; LAURENT, 2019; MASLACH, 1976).

Tal estado de fadiga é, muitas vezes, uma consequência de atividades laborais desgastantes e da divergência entre o indivíduo e o meio no qual ele está inserido (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001), podendo ser apontada como a primeira dimensão do esgotamento profissional ou síndrome de Burnout a se manifestar (MASLACH; LEITER; 2008; YUSTINA; VALERINA, 2018; BIANCHI; SHONFELD; LAURENT, 2019).

A síndrome de Burnout é um distúrbio resultante da exposição do trabalhador a fatores estressores crônicos presentes no ambiente laboral e possui, além da exaustão emocional, outras duas dimensões: a despersonalização, que se refere à perda do idealismo e adoção de uma postura de indiferença no local de trabalho, e a redução da realização pessoal, que remete a uma diminuição do sentimento individual de competência profissional (MASLACH; GOLDBERG, 1998).

Os primeiros estudos sobre Burnout e suas dimensões foram realizados nos Estados Unidos, em meados da década de 1970, por Freudenberger, um dos pioneiros

a investigar o construto, e Maslach, cujas pesquisas estavam voltadas para as emoções no ambiente de trabalho (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Contudo, essa temática passou a ser objeto de um número crescente de estudos à medida que se identificavam os prejuízos que tal distúrbio causa à saúde e qualidade de vida do trabalhador (LIMA; FARAH; TEIXEIRA, 2018; WRIGHT; CROPANZANO, 1998).

Dentre as escalas utilizadas para mensurar a manifestação da síndrome de Burnout entre os trabalhadores, a mais utilizada é a *Maslach Burnout Inventory* (MBI), que passou por uma revisão e deu origem à MBI – *General Survey*, possibilitando avaliar tal distúrbio independentemente do posto de trabalho (TOMAS et al., 2016) e grupo organizacional (SCHUSTER et al., 2015).

A exaustão emocional acarreta uma série de consequências negativas para os trabalhadores, as organizações e até mesmo a sociedade (PAPINEAU et al., 2018), à medida que tende a comprometer a saúde mental e física dos indivíduos e deteriorar sua qualidade de vida, afetando sua capacidade laboral (WRIGHT; CROPANZANO, 1998).

Dependendo do nível de fadiga emocional, o trabalhador perde a capacidade de realizar suas atividades no trabalho e administrar situações de estresse (LEE; ASHFORTH, 1996), e, em casos mais graves, passa a sofrer em decorrência de distúrbios do sono, problemas gastrointestinais e dores de cabeça (BELCASTRO, 1982; BELCASTRO; HAYS, 1984; BEN-AVI; TOKER; HELLER, 2018).

Por tudo isso, é importante que os gestores atentem para esse problema e mobilizem esforços para equacionarem as expectativas individuais do trabalhador e as exigências laborais (MASLACH; LEITER, 1997; MASLACH; LEITER, 2016), o que pode ser feito, por exemplo, por meio de intervenções voltadas para tornar o ambiente de trabalho mais saudável (LIMA; FARAH; TEIXEIRA, 2018) e da adoção de políticas organizacionais que possibilitem a ascensão profissional e a valorização salarial dos funcionários (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002), além de proporcionarem maior autonomia a eles para realizarem suas tarefas, sem que haja uma pressão exagerada por resultados (MONTANI; DAGENAI-DESMARAI, 2018; PRADHAN; JENA, 2018).

2.3 SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional, os indivíduos se deparam com inúmeras situações envolvendo seu trabalho em que devem decidir se falam ou permanecem em silêncio, sendo frequente a opção de se manterem calados (MILLIKEN; MORRISON, 2003), privando a organização de obter informações e/ou ideias potencialmente úteis (MORRISON, 2014).

Com o intuito de teorizar essa dimensão do comportamento humano no trabalho, Morrison e Milliken (2000) cunharam o termo silêncio organizacional, conceituando-o como a decisão do empregado de não compartilhar informações e opiniões a respeito dos potenciais problemas e demais assuntos de interesse da organização.

É importante reforçar que o silêncio dos trabalhadores não significa ausência de fala, mas uma decisão deliberada de reter sugestões, preocupações, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho e à organização (DYNE; ANG; BOTERO, 2003; EMELIFEONWU; VALK, 2019).

O silêncio organizacional é um construto multifacetado (RAI; AGARWAL, 2018) que pode ser analisado a partir de três perspectivas: a defensiva, quando o silêncio manifesta-se como uma resposta comportamental de autoproteção estimulada pelo medo, por meio da qual o indivíduo tenta enfrentar a situação que lhe intimida e restaurar sua sensação de bem estar (JAHANZEB; FATIMA; MALIK, 2018); a consentida, quando o sujeito decide permanecer calado, pressupondo, com base em suas experiências anteriores, que o ato de falar não trará resultados úteis (BRINSFIELD, 2012; DYNE; ANG; BOTERO, 2003); e a pró-social, que remete à intenção do trabalhador de cooperar com os demais, evitando expor opiniões e informações negativas (KNOLL; REDMAN, 2015; DYNE; ANG; BOTERO, 2003).

Apesar de se tratar ainda de um tema recente e pouco explorado na Ciência Administrativa, o silêncio organizacional já foi associado a alguns antecedentes em estudos anteriores, tais como o receio do funcionário de se envolver em situações que coloquem em risco seu emprego (AN; BRAMBLE, 2018), principalmente em períodos de crise econômica (PROUSKA; PSYCHOGIOS, 2016); a recorrência de comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho (McFADDEN; CROWLEY-HENRY, 2018); e a existência de um clima de silêncio, que dimana de uma estrutura

que centraliza a tomada de decisão e não possui mecanismos formais de *feedback*, assim como de certos comportamentos dos gestores, tais como a rejeição ou reação negativa aos *feedbacks* recebidos dos subordinados (MORRISON; MILLIKEN, 2000).

O silêncio organizacional também se manifesta com maior intensidade quando os funcionários percebem que existe discrepância entre o prestígio externo da organização e o suporte que dela recebem, ou seja, quando a organização possui uma imagem positiva perante a sociedade, mas não oferece suporte adequado a seus colaboradores (MIGNONAC et al., 2018). Seguindo essa linha, propôs-se como segunda hipótese de pesquisa que:

H₂: O suporte organizacional percebido reduz o silêncio organizacional.

Por fim, outro antecedente do silêncio organizacional já examinado em estudos anteriores é a supervisão abusiva, que leva ao aumento da exaustão emocional do trabalhador e, por causa disso, amplia sua disposição de permanecer calado (XU; LOI; LAM, 2015).

Cabe ponderar, contudo, que o silêncio organizacional, ao mesmo tempo em que sofre influência da exaustão emocional (XU; LOI; LAM, 2015), demanda muitos recursos psicológicos do sujeito e contribui, por conseguinte, para agravar seu estado de esgotamento psíquico (LIU; ROLOFF, 2015; JAHANZEB; FATIMA, 2017). Neste sentido, definiu-se como terceira hipótese de pesquisa que:

H₃: A exaustão emocional dos trabalhadores e o silêncio organizacional mantêm, entre si, uma relação de influência mútua.

Muitas vezes, o silêncio organizacional gera sentimentos como ressentimento e raiva nos indivíduos (PERLOW; WILLIAMS, 2003), reduzindo, por conseguinte, o bem estar psicológico que experimentam no trabalho (EMELIFEONWU; VALK, 2019), o que dá origem à insatisfação e rotatividade (MORRISON; MILLIKEN, 2000). Evidencia-se, portanto, que negligenciar a relevância do assunto pode ocasionar implicações perniciosas tanto para as organizações quanto para os trabalhadores (MORRISON, 2011; WANG; HSIEH, 2013; PERLOW; WILLIAMS, 2003).

Para alcançar o objetivo de pesquisa proposto, adotou-se uma abordagem descritiva, por meio da qual foi possível elucidar as relações entre as variáveis de interesse do estudo (COOPER; SCHINDLER, 2014), de caráter quantitativo, coletando-se dados numéricos que foram analisados utilizando ferramental estatístico (HAIR JUNIOR et. al, 2005).

Empregou-se, como método de pesquisa, a *survey*, que tem como vantagens o fato de que as informações são obtidas junto aos próprios indivíduos estudados, garantindo maior confiabilidade à análise efetuada e aos resultados encontrados (HAIR JUNIOR et al., 2005), e a possibilidade de acessar um número maior de respondentes em um intervalo menor de tempo (GIL, 2008).

Para a coleta de dados, utilizou-se um instrumento autoadministrado, estruturado com base na escala Likert de sete pontos, nomeando-se apenas os extremos como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Segundo Camparo (2013), a escala Likert é uma das mais tradicionais em pesquisas científicas que avaliam comportamentos e/ou atitudes, tendo em vista que os itens mensurados são relativamente fáceis de serem quantificados, codificados e administrados, havendo menor probabilidade de subjetividade nas respostas (FORTE; MATOS; OLIVEIRA, 2015).

O instrumento de coleta de dados elaborado foi composto por quatro seções. A primeira incluiu questões de cunho demográfico e profissional, para caracterização do perfil dos respondentes. A segunda foi constituída por oito afirmativas relacionadas ao construto suporte organizacional percebido, retiradas de Eisenberger et al. (1986) com base nos apontamentos de Rhoades e Eisenberger (2002) e já utilizadas também por Dawley, Houghton e Bucklew (2010). A terceira englobou seis afirmativas que abordavam especificamente a exaustão emocional dos indivíduos e que fazem parte do *Maslach Burnout Inventory – General Survey* ou MBI-GS (MASLACH; JACKSON, LEITER, 1986), já traduzidas e validadas por Schuster et al. (2015). Por fim, a quarta e última seção continha seis afirmativas para mensurar o construto silêncio organizacional, extraídas de Dyne, Ang e Botero (2003) e posteriormente adaptadas à proposta do presente estudo.

A população da pesquisa compreendeu os trabalhadores habitantes das cidades de Mariana e Ouro Preto, ambas localizadas no Estado de Minas Gerais. Para compor a amostra, empregou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, ou seja, a escolha das unidades amostrais pautou-se no acesso dos pesquisadores.

Em relação a esse ponto específico do caminho metodológico trilhado nesta investigação, cabe assinalar que a opção por uma amostra não aleatória deveu-se à inviabilidade de listar todos os elementos da população estudada e selecioná-los aplicando uma técnica de amostragem probabilística, e à impossibilidade de assegurar a participação no estudo dos trabalhadores que eventualmente fossem sorteados.

O tamanho amostral foi delimitado adotando-se como parâmetro que o número de unidades amostrais deveria ser equivalente a 10 a 20 vezes o número de variáveis utilizadas para mensurar os construtos estudados (HAIR JUNIOR et al., 2009). Considerando que foram empregadas 20 variáveis e adotando uma proporção de 12 para 1, definiu-se que a amostra deveria ser composta por, pelo menos, 240 trabalhadores.

Como critério de inclusão/exclusão dos indivíduos que poderiam compor a amostra da pesquisa, estabeleceu-se a obrigatoriedade de se estar trabalhando e possuir vínculo empregatício no momento em que os dados estivessem sendo coletados.

A coleta de dados foi realizada aplicando-se o instrumento de pesquisa de maneira presencial, em locais de Mariana e Ouro Preto nos quais havia maior fluxo de trabalhadores, e também por meio das redes sociais, que foram utilizadas para divulgar o *link* de acesso à versão eletrônica do questionário.

Para análise dos dados, optou-se pela técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que permitiu que fossem examinadas as inter-relações existentes entre os construtos estudados (HAIR JUNIOR et al., 2009). Testou-se um modelo completo de variáveis latentes, constituído por um modelo de mensuração e um modelo estrutural (BYRNE, 2010). O modelo de mensuração retratou o agrupamento das variáveis observadas do estudo em três variáveis latentes, representando os construtos suporte organizacional percebido (SOP), exaustão emocional do

trabalhador (EE) e silêncio organizacional (SO). Por sua vez, o modelo estrutural descreveu a ligação entre as variáveis latentes criadas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra da pesquisa foi constituída por 240 respondentes, sendo 61% do sexo feminino e 39% do sexo masculino. Com relação à faixa etária, 51% dos indivíduos que participaram da pesquisa possuíam, no momento da coleta de dados, até 30 anos; 26%, entre 31 e 40 anos; e 23%, 41 anos ou mais.

Quanto ao estado civil dos respondentes, 40% eram casados; 41,7%, solteiros; 7,5%, separados; e 10,8% informaram outras opções. Já em relação ao número de filhos, 55,4% não possuíam nenhum; 22,9% possuíam apenas um filho; e 21,7%, dois filhos ou mais.

No tocante à escolaridade, 15,4% dos indivíduos que participaram da pesquisa possuíam pós-graduação; 24,2%, ensino superior completo; 15,4%, ensino superior incompleto; 12%, ensino técnico; e 33% haviam cursado até o ensino médio.

Quanto ao porte dos empregadores, 39% dos respondentes trabalhavam em grandes empresas; 22%, em empresas de médio porte; 20%, em empresas de pequeno porte; e 19%, em microempresas. Além disso, 18% estavam na atual empresa há menos de um ano; 20%, entre um e dois anos; 28%, entre três e cinco anos; 20%, entre seis e 10 anos; e 14% trabalhavam na mesma empresa há mais de 10 anos.

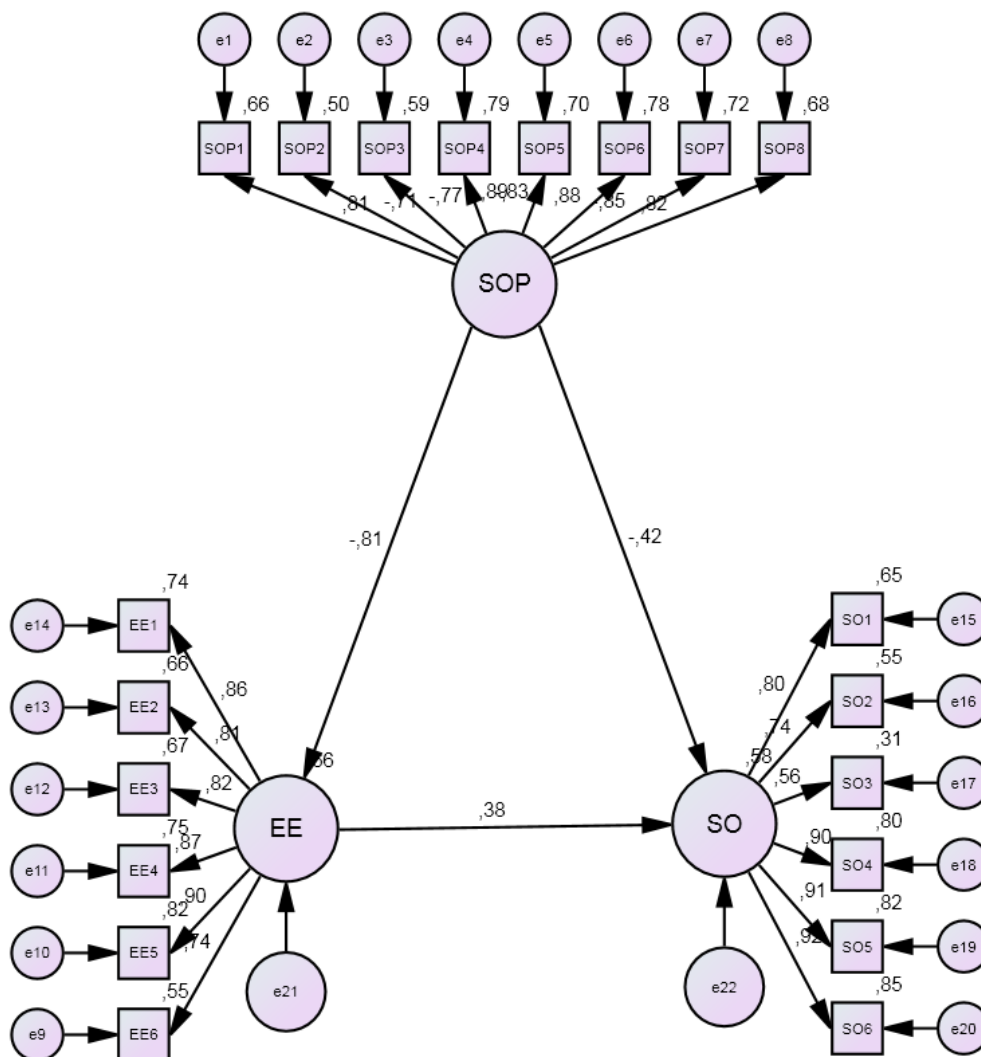
Concluída a caracterização da amostra, avaliou-se a normalidade dos dados, com o intuito de verificar se as respostas obtidas para cada variável seguiam o padrão de uma distribuição normal. Foram analisadas, para isso, a assimetria e a curtose. Segundo Hair Junior et al. (2009), adotando um nível de confiança de 99%, os valores obtidos para essas duas medidas devem estar contidos dentro do intervalo entre $\pm 2,58$. Adotando tais parâmetros, foi possível concluir que todas as variáveis apresentavam uma distribuição normal, não sendo necessária a exclusão preliminar de nenhuma delas.

Em seguida, examinou-se a confiabilidade das escalas utilizadas na pesquisa, empregando, para isso, o Alfa de Cronbach. Considerando, de forma conservadora, que o valor desse coeficiente deve ser superior a 0,7 (HAIR JUNIOR et al., 2009), concluiu-se que os conjuntos de variáveis adotados para mensurar o suporte

organizacional percebido, a exaustão emocional do trabalhador e o silêncio organizacional possuíam elevada consistência interna, à medida que foram obtidos Alfas de 0,942; 0,930; e 0,918, respectivamente.

Confirmada a normalidade dos dados e a confiabilidade das escalas, procedeu-se à aplicação da técnica de MEE, utilizando, para isso, o *software* AMOS. Primeiramente, estruturou-se um modelo para testar a influência da exaustão emocional sobre o silêncio organizacional, assim como a influência do suporte organizacional percebido sobre esses dois construtos, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Primeiro modelo completo de variáveis latentes testado



Fonte: Elaboração própria no software AMOS (2019)

Para validar o modelo completo, foram utilizadas cinco medidas de qualidade de ajuste: Índice de Qualidade de Ajuste (GFI), Raiz da Média dos Quadrados dos Erros de Aproximação (RMSEA), Qui-quadrado Normado (χ^2 Normado), Índice de Ajuste Normalizado (NFI) e Índice de Ajuste Comparativo (CFI).

De acordo com a literatura consultada, o GFI deve estar próximo de 0,9 e o RMSEA deve estar dentro do intervalo entre 0,05 e 0,08 (SCHUMACKER; LOMAX, 2010); o χ^2 Normado deve ser inferior a 3,0 (HAIR JUNIOR et al., 2009); e os valores obtidos pelo NFI e CFI devem ser próximos de 0,95 (BYRNE, 2010).

Para o modelo testado, foram encontrados os seguintes resultados: GFI = 0,856; RMSEA = 0,071; χ^2 Normado = 2,215; NFI = 0,917; e CFI = 0,953. Verifica-se, portanto, que foi alcançada qualidade de ajuste satisfatória.

Com isso, procedeu-se à análise da significância estatística dos agrupamentos propostos no modelo de mensuração. Considerando que somente foram obtidos p-valores inferiores a 0,001, confirmou-se, adotando um nível de 99% de confiança, que todas as variáveis observadas possuíam uma relação estatisticamente significativa com as respectivas variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas.

De forma complementar, examinaram-se as cargas fatoriais das variáveis observadas, cujos valores deveriam ser superiores a 0,5 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Como todas as cargas fatoriais atenderam a esse parâmetro, confirmou-se que os agrupamentos efetuados possuíam significância prática.

Examinaram-se também a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade de construto (CC) de cada variável latente criada, que devem ser superiores a, respectivamente, 0,5 e 0,7 (HAIR JUNIOR et al., 2009). No Quadro 1, são apresentados os valores obtidos.

Quadro 1 – Confiabilidade de Construto e Variância Média Extraída

Variável Latente	AVE	CC
SOP	0,675995	0,998131
EE	0,697724	0,998673
SO	0,664161	0,995494

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2019).

Analisando de maneira concomitante os p-valores das relações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes, as cargas fatoriais das variáveis

observadas agrupadas e os valores relativos à confiabilidade de construto e variância média extraída, foi possível validar o modelo de mensuração utilizado. Com isso, procedeu-se à análise do modelo estrutural, examinando-se as relações entre as variáveis latentes.

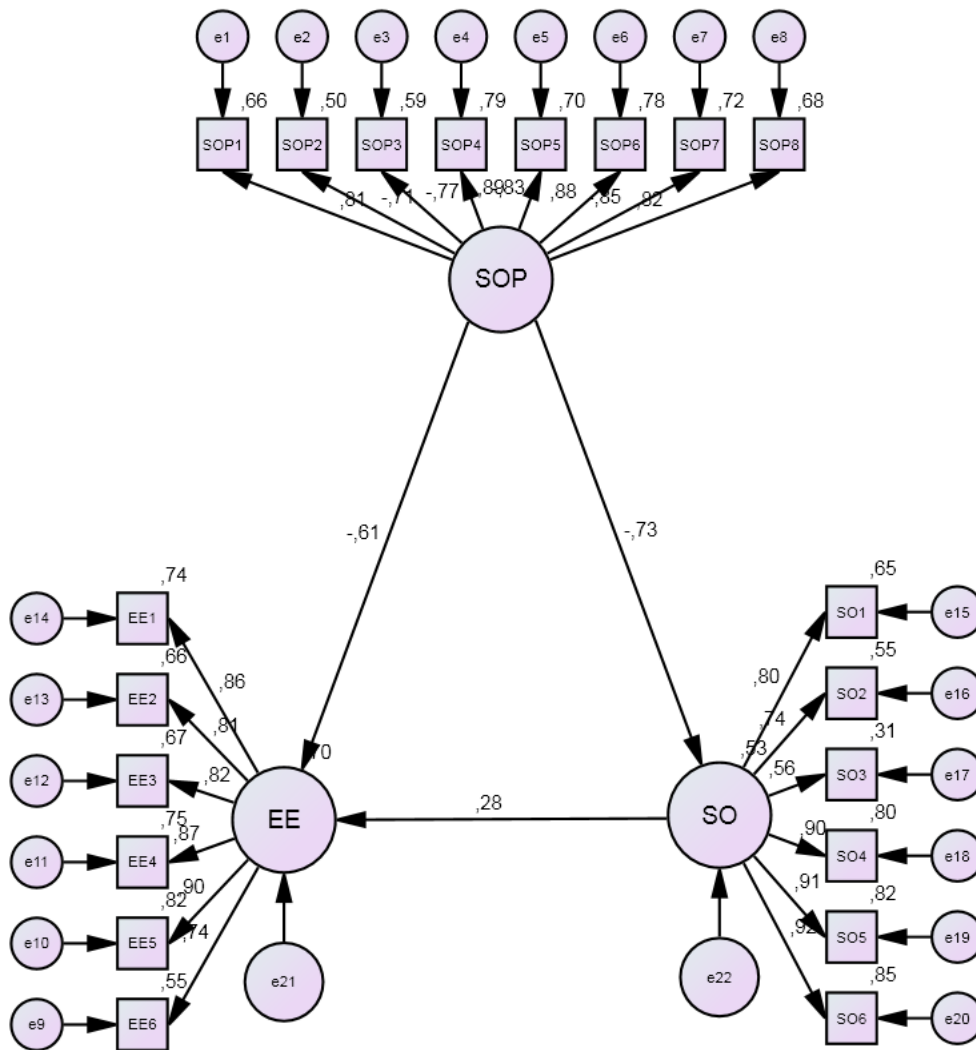
A primeira relação testada foi entre o suporte organizacional percebido e a exaustão emocional. Considerando que foi encontrado um p-valor inferior a 0,001 e um coeficiente de caminho de -0,812, concluiu-se que se trata de uma relação inversamente proporcional e estatisticamente significativa a um nível de 99% de confiança. Logo, quanto maior o suporte organizacional percebido, menor o esgotamento do trabalhador. Confirmou-se, portanto, H₁.

Para a relação entre o suporte organizacional percebido e o silêncio organizacional, obteve-se um p-valor inferior a 0,001 e um coeficiente de caminho de -0,419, evidenciando que também se trata de uma relação estatisticamente significativa e inversamente proporcional. Dessa forma, quanto maior o suporte organizacional percebido, menor a disposição dos funcionários de permanecerem em silêncio. Ratificou-se, com isso, H₂.

Por fim, a relação entre exaustão emocional e silêncio organizacional mostrou-se estatisticamente significativa e diretamente proporcional, à medida que foram obtidos um p-valor inferior a 0,001 e um coeficiente de caminho de 0,383. Neste sentido, pode-se afirmar que quanto maior a exaustão emocional do trabalhador, maior será seu silêncio na organização.

Concluída a análise do primeiro modelo completo, testou-se um segundo, que, assim como o anterior, apresentou qualidade de ajuste satisfatória. Nesta segunda rodada da MEE, o modelo de mensuração manteve-se inalterado em relação à primeira, modificando-se apenas o modelo estrutural, que descreveu a influência do silêncio organizacional sobre a exaustão emocional do trabalhador e não vice-versa, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Segundo modelo completo de variáveis latentes testado



Fonte: Elaboração própria no software AMOS (2019)

No segundo modelo testado, assim como no anterior, foi possível confirmar a significância estatística da relação inversamente proporcional entre o SOP e a EE (p-valor inferior a 0,001 e coeficiente de caminho de -0,608), assim como entre o SOP e o SO (p-valor inferior a 0,001 e coeficiente de caminho de -0,730).

Ademais, analisando a terceira relação testada, concluiu-se que o silêncio organizacional também exerce uma influência diretamente proporcional e estatisticamente significativa sobre a exaustão emocional do trabalhador, à medida que foram obtidos um p-valor inferior a 0,001 e um coeficiente de caminho de 0,279.

Logo, com base na análise dos dois modelos estruturais testados, verifica-se que a exaustão emocional do trabalhador influencia o silêncio organizacional e também é influenciada por ele, o que corrobora H₃.

Diante dos resultados obtidos nesta pesquisa, depreende-se que o trabalhador, quando percebe que a organização lhe proporciona suporte apropriado, mostra-se propenso a retribuir, ou seja, quando se sente amparado pela organização, o funcionário apresenta maior solicitude em relação às necessidades organizacionais (KURTESSIS et al., 2017), tornando-se mais disposto a compartilhar conhecimentos (JEUNG; YOON; CHOI, 2017) e expor suas ideias e sugestões de melhoria.

Por isso, não basta apenas que a organização seja vista de forma positiva pelos *stakeholders* externos a ela, uma vez que, se essa imagem ou prestígio externo está em descompasso em relação à percepção dos funcionários a respeito do suporte efetivamente recebido, estes tendem a manifestar um comportamento de silêncio, retendo até mesmo informações que seriam relevantes para o negócio (MIGNONAC et al., 2018).

Cabe acrescentar que, conforme indicado pelos resultados encontrados nesta investigação, o suporte organizacional também é importante para auxiliar a suprir as necessidades socioemocionais dos funcionários (JIN; MCDONALD, 2017), mitigando a exaustão que eles experimentam em decorrência de suas atividades laborais (CHENG; YANG, 2018), ao passo que a falta de apoio por parte da organização acarreta consequências negativas para eles, contribuindo para que alcancem um estado de completo esgotamento emocional (BAERISWYL et al., 2017).

Conclui-se, então, que fornecer suporte adequado aos funcionários tornou-se um imperativo na contemporaneidade, o que inclui, por exemplo, a promoção de maior segurança, justiça e respeito no ambiente de trabalho (AKREMI et al., 2015); a incorporação, à remuneração dos trabalhadores, de benefícios que contribuam para ampliar sua qualidade de vida e de uma parcela variável atrelada a desempenho (LASCHINGER et al., 2006); a adoção de arranjos laborais mais flexíveis, que tornem mais fácil conciliar o trabalho e a vida pessoal, evitando que o primeiro sufoque as demandas oriundas da segunda (AKREMI et al., 2015); e o desenvolvimento de lideranças, capacitando os profissionais que ocupam cargos de chefia para que estejam mais próximos e disponíveis para sua equipe, estreitando os laços entre os

indivíduos e a organização (GAUDET; TREMBLAY, 2017; SUIFAN; ABDALLAH; JANINI, 2017).

Ainda com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, constatou-se que a exaustão emocional leva ao silêncio organizacional, à medida que o trabalhador que se sente fatigado e sem recursos para lidar com as demandas provenientes de seu ambiente de trabalho (BIANCHI; SHONFELD; LAURENT, 2019; MASLACH, 1976) acaba desestimulado a compartilhar suas ideias, sugestões e informações (XU; LOI; LAM, 2015).

Complementarmente, os resultados alcançados também apontaram que o silêncio organizacional, por sua vez, agrava a exaustão emocional, porquanto o profissional que retém informações, ideias e sugestões, não as compartilhando com colegas e chefia, consome muitos recursos psicológicos em decorrência desse comportamento, o que contribui para a depleção de suas energias mentais (LIU; ROLOFF, 2015; JAHANZEB; FATIMA, 2017).

Verifica-se, com isso, que se trata de um ciclo pernicioso que pode se prolongar indefinidamente, pois a exaustão leva ao silêncio, que amplia a exaustão. Logo, é importante que os gestores atuem para mitigar de forma concomitante tanto o silêncio dos funcionários quanto o esgotamento que eles experimentam no trabalho.

Para isso, podem-se, além de ampliar o suporte organizacional por meio das ações supracitadas, adotar medidas como orientar os gestores para que identifiquem sinais de cansaço emocional no comportamento dos trabalhadores (MASLACH; LEITER, 2016); implantar melhorias com o intuito de tornar as condições laborais mais saudáveis (LIMA; FARAH; TEIXEIRA, 2018); estruturar um plano de carreira atrativo (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002); conceder autonomia para que o empregado realize suas atividades, dosando o nível de cobrança por resultados (PRADHAN; JENA, 2018); incentivar uma comunicação mais efetiva, para que as pessoas sejam ouvidas na organização (HOZOURI; YAGHMAEI; BORDBAR, 2018; MORRISON, 2011); combater comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho (McFADDEN; CROWLEY-HENRY, 2018); e adotar mecanismos formais de *feedback* (MORRISON; MILLIKEN, 2000).

Desde que as organizações passaram a considerar o capital intelectual como fator essencial em sua busca por novas formas de diferenciação no mercado, as pessoas tornaram-se, de fato, um elemento impulsionador da competitividade dos negócios. Nesse contexto, intensificou-se a necessidade de estabelecer uma relação de parceria e responsabilidade mútua entre empregados e empregadores, o que ampliou a relevância do suporte organizacional percebido. Apesar disso, ainda existem poucas pesquisas no Brasil acerca do impacto que a percepção de suporte organizacional exerce sobre as diferentes dimensões do comportamento humano no trabalho e estados psicoemocionais dos trabalhadores.

Mediante o exposto, delimitou-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre o suporte organizacional percebido, a exaustão emocional do trabalhador e o silêncio organizacional.

A partir da análise dos dados coletados, concluiu-se que, quando a organização oferece suporte apropriado a seus empregados, adotando práticas que demonstrem que se preocupa com o bem estar deles e reconhece as contribuições que oferecem para o sucesso do negócio, diminui a exaustão emocional que eles experimentam em decorrência do trabalho, assim como sua disposição de permanecer em silêncio, retendo informações relevantes, ideias e sugestões de melhoria.

Complementarmente, concluiu-se que a exaustão emocional estimula o silêncio organizacional, que, por sua vez, agrava a exaustão emocional, posto que o indivíduo, quando se sente esgotado para lidar com as demandas oriundas de seu ambiente de trabalho, acaba não compartilhando suas ideias, sugestões e informações, atitude esta que lhe consome mais recursos mentais e acentua seu esgotamento, instituindo-se, assim, um ciclo pernicioso.

Considerando os resultados alcançados, aponta-se como contribuição gerencial desta pesquisa a constatação de que a implantação, de forma concomitante, de práticas que transmitem aos empregados uma mensagem de que a organização os valoriza e se preocupa com seu bem estar e de práticas que reduzem o esgotamento que eles experimentam em suas atividades laborais auxilia a mitigar a retenção de informações, ideias e sugestões no ambiente de trabalho, fornecendo-se,

assim, diretrizes consistentes para que os gestores possam lidar adequadamente com o fenômeno do silêncio organizacional.

Já para a Ciência Administrativa, a contribuição que pode ser atribuída a esta pesquisa reside em dois pontos principais que sintetizam seu ineditismo: o fato de que foram correlacionados construtos cuja relação ainda carece de investigação para ser devidamente elucidada e a constatação de que entre o silêncio organizacional e a exaustão emocional existe uma relação de influência mútua.

Para estudos futuros, sugere-se levantar, utilizando uma abordagem qualitativa, quais são as práticas organizacionais que mais favorecem a percepção dos profissionais brasileiros de que recebem um suporte adequado da organização, e quais são as ações organizacionais que mais contribuem para atenuar o desgaste emocional que eles experimentam no trabalho.

Por fim, sugere-se também que seja analisada como a percepção de suporte organizacional varia entre profissionais que atuam na mesma organização, mas fazem parte de grupos demográficos diferentes, como, por exemplo, homens e mulheres, indivíduos mais jovens e mais experientes, entre outros.

REFERÊNCIAS

AKREMI, E. A.; GOND, J. P.; SWAEN, V.; ROECK, K.; IGALENS, J. How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 619-657, 2015.

AN, F.; BRAMBLE, T. Silence as a survival strategy: will the silent be worse off? A study of Chinese migrant workers in Guangdong. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, p. 915-940, 2017.

BAERISWYL, S.; KRAUSE, A.; ELFERING, A.; BERSET, M. How workload and coworker support relate to emotional exhaustion: The mediating role of sickness presenteeism. **International Journal of Stress Management**, v. 24, n. 1, p. 52-73, 2017.

BELCASTRO, P. A. Burnout and its relationship to teachers' somatic complaints and illnesses. **Psychological Reports**, v.50, p.1045-1046, 1982.

BELCASTRO, P. A.; HAYS, L. C. Ergophilia... ergophobia... ergo Burnout? Professional Psychology: **Research and Practice**, v.15, p.260-270, 1984.

BEN-AVI, N.; TOKER, S.; HELLER, D. "If stress is good for me, it's probably good for you too": stress mindset and judgment of others' strain. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 74, p. 98-110, 2018.

BIANCHI, R.; SCHONFELD, I. S.; LAURENT, E. Burnout: moving beyond the status quo. **International Journal of Stress Management**, v. 26, n. 1, p. 36-45, 2019.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BRINSFIELD, C.T. Reasons for employee silence: Investigation of dimensionality and development of measures. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 5, p. 671-697, 2012.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. ed. New York: Routledge Taylor e Francis Group, 2010.

CAMPARO, J. A geometrical approach to the ordinal data of Likert scaling and attitude measurements: The density matrix in psychology. **Journal of Mathematical Psychology**, v. 57, p. 29-42, 2013.

CHENG, J. C.; YANG, Y. O. Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: the moderating role of perceived organizational support. **International Journal of Hospitality Management**, v. 72, p. 78-85, 2018.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12. ed. New York: McGraw-Hill Companies, 2014.

DAWLEY, D.; HOUGHTON, J. D.; BUCKLEW, N. S. Perceived organizational support and turnover intention: the mediating effects of personal sacrifice and job fit. **The Journal of Social Psychology**, v. 150, n. 3, p. 238-257, 2010.

DYNE, L. V.; ANG, S.; BOTERO, I. C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1359-1392, 2003.

EISENBERGER, R.; CUMMINGS, J.; ARMELI, S.; LYNCH, P. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 5, p. 812-820, 1997.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 500-507, 1986.

EMELIFEONWU, J. C.; VALK, R. Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. **Employee Relations**, v. 41, n. 1, p.228-252, 2019.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel

moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

FORTE, S. H. A. C.; MATOS, L. A.; OLIVEIRA, O. V. Recursos, estratégia e vantagem competitiva no setor imobiliário: o caso da incorporadora penta. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 15-34, 2015.

FREUDENBERGER, H. J. Staff Burnout. **Journal of Social Issues**, v. 90, n.1, p. 159-165, 1974.

GARCIA-CABRERA, A.M.; GARCIA-SOTO, M.G.; DIAS-FURTADO, J. The individual's perception of institutional environments and entrepreneurial motivation in developing economies: Evidence from Cape Verde. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 21, n. 1, p. 2222-3436, 2018.

GAUDET, M.C.; TREMBLAY, M. Initiating structure leadership and employee behaviors: the role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. **European Management Journal**, v. 35, n. 5, p. 663-675, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, p. 161-178, 1960.

HAYTON, J. C.; CARNABUCI, G.; EISENBERGER, R. With a little help from my colleagues: a social embeddedness approach to perceived organizational support. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 2, p. 235-249, 2012.

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

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

HOZOURI, M.; YAGHMAEI, M.; BORDBAR, H. Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. **Management Science Letters**, v. 8, n. 6, p. 533-542, 2018.

JAHANZEB, S.; FATIMA, T. How workplace ostracism influences interpersonal deviance: the mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. **Journal of Business and Psychology**, v. 33, n. 6, p.779-791, 2017.

JAHANZEB, S.; FATIMA, T.; MALIK, M. A. R. Supervisor ostracism and defensive silence: a differential needs approach. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 27, n. 4, p. 430-440, 2018.

JEUNG, C. W.; YOON, H. J.; CHOI, M. Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: A moderated mediation model. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 4, p. 946-960, 2017.

JIN, M. H.; MCDONALD, B. Understanding employee engagement in the public sector: the role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 8, p. 881-897, 2017.

KNOLL, M.; REDMAN, T. Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. **Human Resource Management**, v. 55, n. 5, p. 829-844, 2015.

KURTESSIS, J. N.; EISENBERGER, R.; FORD, M. T.; BUFFARDI, L. C.; STEWART, K. A.; ADIS, C. S. Perceived organizational support: a meta analytic evaluation of organizational support theory. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1854-1884, 2017.

LASCHINGER, H.K.S.; PURDY, N.; CHO, J.; ALMOST, J. Antecedents and consequences of nurse managers' perceptions of organizational support. **Nursing Economics**, v. 24, n. 1, p. 20-29, 2006.

LEE, R.T, ASHFORTH, B. E A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 2, p. 123-133, 1996.

LEVINSON, H. Reciprocation: The relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 370-390, 1965.

LIMA, A. S.; FARAH, B. F.; TEIXEIRA, M. T. B. Análise da prevalência da síndrome de Burnout em profissionais da atenção primária em saúde. **Trabalho, educação e saúde**, v. 16, n.1, p. 283-304, 2018.

LIU, E.; ROLOFF, M. E. Exhausting silence: emotional costs of withholding complaints. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 8 n. 1, p. 25-40, 2015.

MASLACH, C. Burned-out. **Human Behavior**, v. 5, n. 9, p. 16-22, 1976.

MASLACH, C.; GOLDBERG, J. Prevention of burnout: new perspectives. **Applied and Preventive Psychology**, v. 7, n. 1, p. 63-74, 1998.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. **Maslach Burnout Inventory**. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1986.

MASLACH C.; LEITER M. P. Early predictors of job burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p.498-512, 2008.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World Psychiatry**, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout**: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

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

MCFADDEN, C.; CROWLEY-HENRY, M. 'My people': the potential of LGBT employee networks in reducing stigmatization and providing voice. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 5, p. 1056-1081, 2018.

MIGNONAC, K.; HERRBACH, O.; ARCHIMI, C. S.; MANVILLE, C. Navigating ambivalence: perceived organizational prestige – support discrepancy and its relation to employee cynicism and silence. **Journal of Management Studies**, v. 5, n. 55, p. 837-872, 2018.

MILLIKEN, F. J.; MORRISON, E. W. Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1563-1568, 2003.

MONTANI, F.; DAGENAIS-DESMARAIS, V. Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behaviour: a test of mediating and moderating effects. **European Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 757-768, 2018.

MORRISON, E. W. Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 173-197, 2014.

MORRISON, E. W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 373-412, 2011.

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000.

NGUYEN, V. Q.; TAYLOR, G. S.; BERGIEL, E. Organizational antecedents of job embeddedness. **Management Research Review**, v. 40, n. 11, p. 1216-1235, 2017.

PAPINEAU, M.; PLANTE, N.; DESJARDINS, S.; AUBIN-CANTIN, C.; VACHON, M. Facteurs de risque individuels de l'épuisement professionnel : construction et validation du questionnaire Style personnel au travail. **Canadian Psychological Association**, v. 50, n. 2, p. 77-96, 2018.

PERLOW, L. A.; WILLIAMS, S. Is silence killing your company? **Harvard Business Review**, v. 81, n. 5, p. 52-58, 2003.

PEREIRA, J. R.; REZENDE, L. B. O.; ANDALÉCIO, A. M. L.; SOUSA, C. V.; MATOS, E. B. A. Gestão do conhecimento em uma instituição de ensino privada. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 113-133, 2016.

PRADHAN, S.; JENA, L. K. Abusive supervision and job outcomes: a moderated mediation study. **Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**, v. 6, n. 2, p. 137-152, 2018.

PROUSKA, R.; PSYCHOGIOS, A. Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 5, p. 885-914, 2016.

RAI, A.; AGARWAL, U. A. Workplace bullying and employee silence: a moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. **Personnel Review**, v. 47, n. 1, p. 226-256, 2018.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.

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

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. Validação da escala MBI-GS: uma investigação general survey sobre a percepção de saúde dos colaboradores. **REGE - Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 405-416, 2015.

SUIFAN, T. S.; ABDALLAH, A. B.; JANINI, M. A. The impact of transformational leadership on employee's creativity: the mediating role of perceived organizational support. **Management Research Review**, v. 41, n. 1, p.113-132, 2017.

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

TOMÁS, J. M.; SANTOS, S. L. ; ALONSO-ANDRES, A.; FERNÁNDEZ, I. Validation of the Maslach Burnout inventory - general survey on a representative sample of Dominican teachers: normative data. **The Spanish Journal of Psychology**, v. 19, p. 1-9. 2016.

WANG, Y. D.; HSIEH, H. H. Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation. **Human Relations**, v. 66, n. 6, p. 783-802, 2013.

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

XU, A. J.; LOI, R.; LAM, L. The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 5, p. 763-774, 2015.

YUSTINA, A. I.; VALERINA, T. Does work-family conflict affect auditor's performance? Examining the mediating roles of emotional exhaustion and job satisfaction. **Gadjah Mada – International Journal of Business**, v. 20, n. 1, p. 89-111, 2018.