FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

PAULO FERNANDO RICHTER DA MOTTA

EFEITOS DO OSTRACISMO NO DESEMPENHO NO TRABALHO E O PAPEL MODERADOR DA RESILIÊNCIA

VITÓRIA
2024

PAULO FERNANDO RICHTER DA MOTTA

EFEITOS DO OSTRACISMO NO DESEMPENHO NO TRABALHO E O PAPEL MODERADOR DA RESILIÊNCIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração- Nível Profissionalizante.

Orientadora: Profa. Doutora Rozélia Laurett.

VITÓRIA
2024

PAULO FERNANDO RICHTER DA MOTTA

EFEITOS DO OSTRACISMO NO DESEMPENHO NO TRABALHO E O PAPEL MODERADOR DA RESILIÊNCIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração- Nível Profissionalizante.

Aprovada em 17 de março de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. ROZÉLIA LAURETT
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dra. FLAVIA RAPOZO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. ANDERSON REI GALVÃO
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro/Portugal

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização desta dissertação. Este trabalho não teria sido possível sem o apoio, a paciência e o incentivo de muitas pessoas especiais.

Primeiramente, quero expressar minha profunda gratidão à minha amada esposa Tatiane Motta. Sua constante compreensão, encorajamento e apoio inabalável foram fundamentais para que eu pudesse me dedicar a esta pesquisa. Sua presença é minha fonte de inspiração. Agradeço também ao meu querido filho Matias Motta e minha querida filha Paola Motta. A alegria e amor incondicional trouxeram equilíbrio à minha jornada acadêmica, lembrando-me sempre do propósito por trás de meus esforços. Não posso deixar de reconhecer a dedicação e o comprometimento de todos os professores do mestrado. Seus insights valiosos e orientações contribuíram significativamente para o desenvolvimento das minhas ideias e aprimoramento do meu trabalho. Em particular, expresso minha profunda gratidão à minha orientadora, Profa. Dra Rozelia Laurett, cuja sabedoria, orientação e apoio crítico foram fundamentais para moldar esta dissertação. Sua expertise e disponibilidade foram uma bússola indispensável ao longo deste percurso. Quero estender meus agradecimentos a minha mãe Fátima, meu pai Ari e meu irmão Fábio. Seu amor, incentivo e orgulho em minhas conquistas sempre me motivaram a superar desafios e buscar excelência em meus esforços. Por fim, agradeço a todos os amigos, colegas de curso e de trabalho que estiveram ao meu lado, apoiando-me nos momentos desafiadores e compartilhando alegrias nos momentos de conquista.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar a influência do ostracismo no local de trabalho no desempenho do trabalho individual, considerando o papel mediador do silêncio defensivo e do cinismo organizacional, e a moderação da resiliência nessas relações. Para alcançar o propósito estabelecido adotou-se uma abordagem metodológica de natureza quantitativa, descritiva, utilizando corte de tempo transversal e coleta de dados primários. O campo de estudo englobou várias entidades organizacionais do cenário brasileiro, composto por instituições de natureza privada, públicas e não governamentais, e abrangendo múltiplos segmentos da economia. A população alvo desta pesquisa foram 308 indivíduos brasileiros empregados, com no mínimo 3 meses experiência de trabalho no emprego.

Os resultados apontaram que o ostracismo no local de trabalho está positivamente ligado ao Silencio Defensivo, da mesma forma que o Cinismo Organizacional afeta o Desempenho no trabalho Individual. A originalidade dessa pesquisa se dá pela abordagem multifacetada em um modelo que combina a investigação dos fenômenos ostracismo no local de trabalho, cinismo organizacional, silêncio defensivo, resiliência e como eles impactam no desempenho no trabalho individual. Além disso, essa pesquisa contribui com a escassa literatura que analisa a relação entre esses fenômenos. E por fim, esta pesquisa foi conduzida no contexto brasileiro, o que é importante para comparação com demais contextos culturais.

Palavras-chave: Ostracismo no local de trabalho; Desempenho no trabalho individual; Cinismo organizacional; Silêncio defensivo; Resiliência.

ABSTRACT

This study aims to identify the influence of workplace ostracism on individual job performance, considering the mediating role of defensive silence and organizational cynicism, as well as the moderation of resilience in these relationships. To achieve the established purpose, a quantitative, descriptive methodological approach was adopted, using a cross-sectional time frame and primary data collection. The study field encompassed various organizational entities in the Brazilian setting, consisting of private, public, and non-governmental institutions, spanning multiple segments of the economy. The target population for this research comprised 308 employed Brazilian individuals with a minimum of 3 months of work experience in their current job.

The results indicated that workplace ostracism is positively linked to Defensive Silence, similarly to how Organizational Cynicism affects Individual Job Performance. The novelty of this research lies in its multifaceted approach within a model that combines the investigation of workplace ostracism, organizational cynicism, defensive silence, resilience, and their impacts on individual job performance. Furthermore, this research contributes to the scant literature analyzing the relationship between these phenomena. Lastly, this research was conducted in the Brazilian context, which is important for comparison with other cultural contexts.

Keywords: Workplace ostracism; Individual job performance; Organizational cynicism; Defensive silence; Resilience.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7

2 REFERENCIAL TEÓRICO 11

2.1 OSTRACISMO NO LOCAL DE TRABALHO 11
2.2 DESEMPENHO NO TRABALHO INDIVIDUAL 12
2.3 SILÊNCIO DEFENSIVO 14
2.4 CINISMO ORGANIZACIONAL 16
2.5 RESILIÊNCIA 18
2.6 MODELO TEÓRICO 21

3 METODOLOGIA DA PESQUISA 22

4 RESULTADOS 26

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO 26
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL 30

5 DISCUSSÃO 34

6 CONCLUSÃO 38

REFERÊNCIAS 42

APÊNDICE A: Quadro de construtos 49

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO 511

APÊNDICE C: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRAS 555

APÊNDICE D: VALIDADE DISCRIMINANTE POR CARGAS CRUZADAS 566

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Um estudo recente sobre a saúde emocional dos brasileiros (Goularte et al., 2021) mostrou que 81,9% dos brasileiros sofrem de ansiedade e 68% têm sintomas de depressão, sendo que 81,7% dessas pessoas estão no mercado de trabalho. Em consoante os afastamentos no trabalho relacionados ao bem-estar emocional aumentaram mais de 250% nas organizações brasileiras nos últimos 10 anos (Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho, 2022). Desta forma, verifica-se que a saúde emocional é um determinante social do bem-estar no trabalho, e intervenções que mudem as condições de trabalho tem potencial de melhorar o bem-estar no trabalho (Fox et al., 2022).

Assim, dado esse contexto, é importante considerar os efeitos do ostracismo no local de trabalho, um fenômeno que afeta o bem-estar emocional no trabalho (Fatima et al. 2023). O ostracismo no local de trabalho, é a exclusão social, falta de integração e isolamento por parte dos colegas, e pode causar esgotamento mental e *burnout* afetando negativamente o desempenho no trabalho (Yang & Tan, 2023; Wang et al., 2023; Tan et al., 2023).

Funcionários ostracizados podem desenvolver estratégias proativas para se defender, como o silêncio defensivo (Ayub et al., 2021). O silêncio defensivo envolve a retenção de informações como um mecanismo de autodefesa (Botero & Dyne, 2003). Como também funcionários ostracizados podem usar de formas mais reativas para a sua proteção, como ter atitudes de cinismo organizacional (Elhanafy & Ebrahim, 2022) que é o descontentamento do funcionário com a organização,

expressa por críticas e desconfiança (Dean et al., 1998). Dessa forma, compreender a influência do ostracismo no local de trabalho nas organizações brasileiras é relevante para lidar com os desafios enfrentados pelo país com relação a saúde emocional dos trabalhadores através da promoção do bem-estar no trabalho (Fox et al., 2022; Koopmans et al., 2014).

Ainda, Koopmans et al. (2014) sugere que o desempenho de uma organização está relacionado com os comportamentos dos seus integrantes, e medir o desempenho no trabalho com base na eficiência percebida, favorece a pesquisa de comportamentos organizacionais, pois diminui a variabilidade entre avaliadores, e permite que o indivíduo observe seus próprios comportamentos que influenciam na sua tarefa e consequentemente nos resultados da organização. Por outro lado, a resiliência no trabalho, é um importante promotor do bem-estar no trabalho, a resiliência é a capacidade de indivíduos e equipes de se adaptarem positivamente diante de adversidades e desafios (Ayub et al., 2021).

Apesar de estudos apontarem o impacto direto do ostracismo no local de trabalho, cinismo organizacional e silêncio defensivo no desempenho no trabalho individual (Ayub et al. 2021; Elhanafy & Ebrahim, 2022; Liu & Xia. 2016; Tan et al. 2023), ainda são escassos os estudos que tratam desses fenômenos com a moderação da resiliência ou pela mediação do efeito do ostracismo no local de trabalho, pelo silêncio defensivo e o cinismo organizacional (García-Izquierdo et al., 2018; Shoss et al., 2018). Igualmente são escassos os estudos sobre ostracismo no local de trabalho, silêncio defensivo e cinismo organizacional, no contexto brasileiro.

Diante desse cenário surge a questão de pesquisa: Como o ostracismo no local de trabalho impacta o desempenho do trabalho individual, considerando o papel

mediador do silêncio defensivo e do cinismo organizacional, e a moderação da resiliência nessas relações? Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo identificar a influência do ostracismo no local de trabalho no desempenho do trabalho individual, considerando o papel mediador do silêncio defensivo e do cinismo organizacional, e a moderação da resiliência nessas relações.

Portanto, esta pesquisa se justifica teoricamente de quatro maneiras. A primeira, ao contribuir com a pesquisa sobre ostracismo no local de trabalho e a relação mediada pelo cinismo organizacional e o silêncio defensivo (Ayub et al. 2021; Elhanafy & Ebrahim, 2022; Liu & Xia. 2016; Tan et al., 2023). Segundo, por analisar o efeito moderador da resiliência sobre a relação entre ostracismo no local de trabalho e desempenho no trabalho individual, cinismo organizacional e silêncio defensivo (Ayub et al., 2021; Dean et al., 1998; García-Izquierdo et al., 2018; Howard et al., 2020 Shoss et al., 2018).

Terceiro, ao ser realizada no contexto brasileiro, dado que os estudos sobre a temática foram efetuados em outros países, como: Inglaterra (Waldeck et al., 2015), Paquistão (Ayub et al., 2020) e Espanha (Ebrahim & Elhanafy, 2022). Por fim, o funcionário brasileiro é um dos cinco mais resilientes, a frente do EUA, Canadá e Israel de acordo com a amostra da (ADP Research Institut, 2023) o que reforça pesquisar o papel da resiliência como moderador nas relações entre ostracismo no local de trabalho e cinismo organizacional, silêncio defensivo e desempenho no trabalho individual desses funcionários.

Esta pesquisa justifica-se na prática, pois fornece informações pertinentes a gestores e profissionais de gestão de pessoas acerca dos impactos do ostracismo no local de trabalho, do cinismo organizacional, do silêncio defensivo e do desempenho

no trabalho individual de funcionários brasileiros (DeClercq et al., 2019; Ebrahim & Elhanafy, 2022). Ao explorar as possíveis relações entre o ostracismo no local de trabalho, o cinismo organizacional e o silêncio defensivo, o estudo visa oferecer insights valiosos sobre as dinâmicas sociais dentro das organizações, capacitando os gestores a desenvolver estratégias para promover um ambiente de trabalho mais saudável (Ayub et al., 2020; Amir & Tariq, 2019).

Da mesma forma, que investigar a relação entre o ostracismo no local de trabalho e o desempenho no trabalho individual dos funcionários pode fornecer compreensão sobre como as interações sociais afetam a produtividade (Ayub et al., 2020). E por fim, a inclusão da resiliência neste estudo apresenta uma justificativa prática importante, uma vez que permite a exploração dos mecanismos pelos quais os indivíduos podem lidar com situações de ostracismo no local de trabalho (Waldeck et al., 2015).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OSTRACISMO NO LOCAL DE TRABALHO

O ostracismo no local de trabalho é um fenômeno que se manifesta quando um indivíduo se sente isolado e negligenciado por seus colegas, e que resulta em exclusão social do funcionário, esse cenário pode ser impulsionado tanto por ações deliberadas de exclusão, quanto pela ausência de iniciativas de inclusão por parte dos membros da equipe (Howard et al., 2020; Jones, 2009; Liu & Xia, 2016). Ferris et al. (2008) definem o ostracismo no local de trabalho como a sensação de que alguém está sendo marginalizado ou deixado de lado pelo grupo, resultando na percepção de exclusão ou negligência em relação a essa pessoa.

O estudo para compreensão do fenômeno do ostracismo no local de trabalho se torna cada vez mais relevante, pois esse fenômeno pode afetar de diversas formas o indivíduo que é alvo de ostracismo, tanto em sua esfera pessoal, acarretando problemas de saúde mental, reações impulsivas, aumento da tristeza e do aborrecimento (Mao et al., 2017; Amir & Tariq, 2019), quanto em seu convívio social, como a redução da satisfação no trabalho e da percepção de justiça (Howard et al., 2019; Murat & Sirin, 2023). Além disso, esse comportamento tem um impacto direto nas empresas, refletindo na diminuição do desempenho laboral e no aumento da intenção de rotatividade (Ferris et al., 2008; Howard et al., 2019) podendo até ter comportamentos disfuncionais e contraproducentes contra suas organizações (Ayub et al., 2020; Amir & Tariq, 2019).

O fenômeno do ostracismo no local de trabalho tem sido cada vez mais estudado, como por exemplo, Jones (2009) que aponta que indivíduos ostracizados no local de trabalho tem níveis mais baixos de afeto, pertencimento, autoestima, simpatia e confiança com relação aos membros do grupo. Já Sahoo et al. (2023) destacam que o ostracizado relata uma sensação de abandono e não pertencimento ao ambiente de trabalho. O ostracismo no local de trabalho também foi relacionado positivamente com a pressão psicológica, tensão no trabalho, exaustão emocional e depressão, e negativamente com o desempenho no trabalho individual (Ayub et al., 2020), no bem-estar psicológico dos indivíduos que relatam vivenciar emoções negativas na carreira, vida pessoal, vida familiar e na satisfação com o trabalho (Fatima et al., 2023).

Ainda, Howard et al. (2020) destacaram que o ostracismo pode gerar experiências físicas dolorosas, com o avivamento de áreas do cérebro associadas à dor física ou alterações fisiológicas.

2.2 DESEMPENHO NO TRABALHO INDIVIDUAL

O desempenho no trabalho individual é uma forma de analisar os comportamentos ou ações relevantes dos funcionários por meio de uma autoavaliação, esse autorrelato permite que o indivíduo observe seus próprios comportamentos que podem influenciar nos resultados de uma organização (Koopmans et al., 2014). O desempenho no trabalho individual foi definido por Fernandez-del-Rio et al. (2019) como um construto que abrange os comportamentos realizados pelos trabalhadores, os quais estão sob seu controle e contribuem diretamente para a conquista dos objetivos organizacionais. Adicionalmente, Halim et

al. (2020) definiram o desempenho no trabalho individual como a capacidade de uma pessoa realizar tarefas essenciais em seu trabalho.

O estudo do desempenho no trabalho individual tem se tornado cada vez mais importante, pois promove a transparência, e da voz aos funcionários no processo de avaliação (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Permite que profissionais avaliem seu próprio desempenho e identifiquem elementos que podem estar exercendo influência sobre sua produtividade e realizações (Fernández-del-Río et al., 2019).

O desempenho no trabalho individual é versátil podendo ser adaptado para diferentes populações e contextos de trabalho (Koopmans et al., 2014), como na pesquisa com profissionais da saúde de (Krijgsheld et al., 2022), a advogados, arquitetos, professores e contadores (Francisco et al., 2022). Do mesmo modo que o formulário foi avaliado e testado por 40 profissionais americanos, 386 profissionais espanhóis e 206 suecos, 296 funcionários sul africanos atingindo bons níveis de avaliação (Daderman et al., 2019; Fernández-del-Río et al., 2019; Koopmans et al., 2016, Vaart 2021).

A mensuração de desempenho no trabalho individual, Koopmans et al. (2016) identificaram três dimensões para mensurar esse construto (desempenho da tarefa, desempenho contextual e comportamento contraproducente). A dimensão do desempenho da tarefa se dá na capacidade do trabalhador em cumprir com suas atividades com precisão e qualidade. A dimensão do desempenho contextual se refere à capacidade do trabalhador em adaptar-se ao ambiente de trabalho e à cultura da empresa. Já a dimensão do comportamento contraproducente no trabalho refere-se a comportamentos que prejudicam o ambiente de trabalho e o desempenho da equipe.

A mensuração do desempenho no trabalho individual favorece a pesquisa de comportamentos organizacionais, pois diminui a variabilidade entre avaliadores e a voz do funcionário (Koopmans et al. 2011). Tendo sido utilizada para medir os consequentes de variáveis como: *Burnout,* qualidade de vida no trabalho, estresse no trabalho e políticas organizacionais (Franscisco et al., 2022; Saleem et al., 2021; Thakur & Sarma, 2019; Turek, 2022). Da mesma forma que seria relevante a sua utilização em casos de indivíduos ostracizados, onde avaliação pode ser influenciada por alguém que o excluiu intencionalmente (Fatima et al., 2023). No entanto, ainda são escassas as pesquisas que abordem especificamente o impacto do ostracismo no local de trabalho no desempenho no trabalho individual. Desta forma, propõem-se que:

H1: Existe uma relação negativa entre o ostracismo no local de trabalho e o desempenho no trabalho individual.

2.3 SILÊNCIO DEFENSIVO

Uma forma de ação do funcionário tentar se defender de estressores e ameaças externas é ser defensivamente silêncioso (Ayub et al., 2021). O silêncio defensivo foi definido como uma maneira intencional e consciente, com base no medo, onde o indivíduo retem opiniões, ideias, fatos e informações com a intenção de autoproteção (Botero & Dyne, 2003). Também foi definido como uma reação comportamental na tentativa de enfrentamento do medo, e busca de regulação do bem-estar do indivíduo (Guo et al., 2018).

O silêncio defensivo tem se tornado um tema de discussão nas organizações (Guo et al., 2018), pois o silêncio defensivo acarreta retenção de recursos, como

informações privilegiadas, que podem gerar atrasos em processos, acarretando prejuízos e perdas as organizações (Qi & Ramayah, 2022). Os efeitos também afetam o funcionário deixando resultando em uma diminuição da criatividade e da segurança psicológica, da mesma forma que estimula comportamentos contraproducentes e causa a exaustão emocional (Guo et al.,2018; Jahanzeb & Fatima, 2018; Jahanzenb et al., 2018; Qi & Ramayah, 2022). Vários fatores têm sido apontados como causador do silêncio defensivo como: lideranças autoritárias e abusivas, e ter passado pela experiência de ser ostracizado no ambiente de trabalho (Guo et al.,2018; Jahanzenb & Fatima, 2018; Kiewitz et al. 2018).

O estudo conduzido por Ayub et al. (2021) constatou a influência positiva do ostracismo no local de trabalho no silêncio defensivo do funcionário. Uma convergência de resultados foi identificada na investigação realizada por Jahanzeb e Fatima (2018), na qual se observou uma ligação direta entre o ostracismo no local de trabalho e o silêncio defensivo. Desse modo, essas evidências sugerem uma relação sustentada entre o ostracismo no local de trabalho e o fenômeno do silêncio defensivo, portanto propõem-se a hipótese:

Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre ostracismo no local de trabalho e o silêncio defensivo.

O silêncio defensivo é a tendência de reter informações por medo de consequências negativas, como represálias ou isolamento social (Botero & Dyne, 2003). Quando os funcionários tendem a esse comportamento, ele pode levar a problemas de colaboração e à diminuição da confiança dentro da organização (Jahanzenb & Fatima, 2018). Essas consequências, por sua vez, têm o potencial de afetar adversamente o desempenho no trabalho individual (Ramos-Villagrasa et al.,

2019). Diante desse contexto, e pelos estudos referidos que buscam compreender a relação entre silêncio defensivo e o desempenho no trabalho individual, propõem-se a hipótese:

Hipótese 3: Existe uma relação negativa entre o silêncio defensivo e o desempenho no trabalho individual.

A pesquisa de Ayub et al. (2018), que examinou a mediação do silêncio defensivo na relação entre ostracismo no local de trabalho e o desempenho no trabalho, constatou-se uma influência negativa parcial. Em uma abordagem similar, Jahanzeb e Fatima (2018) também exploraram a mediação do silêncio defensivo no efeito do ostracismo, não encontrando resultado significativo. Entretanto, ainda são limitados os estudos que se debruçam sobre a mediação do silêncio defensivo na relação entre ostracismo no local de trabalho e o desempenho no trabalho individual. Dado este contexto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: O silêncio defensivo medeia a relação entre ostracismo no local de trabalho e desempenho no trabalho individual.

2.4 CINISMO ORGANIZACIONAL

O cinismo na antiga Grécia e Roma era um estilo de vida e uma corrente filosófica, cínicos como eram conhecidos os membros dessa corrente filosófica, tinham pouco apreço pelos padrões sociais e pelas instituições como o governo e a religião, no mundo moderno a palavra traz a definição de alguém que não acredita na sinceridade ou bondade dos motivos ou ações humanas e costuma se expressar com sarcasmo e escárnio (Brandes & Das 2006). Nas organizações, o cinismo organizacional é definido pelo indivíduo que tem uma crença que a organização lhe

falta com integridade tendendo a ter um afeto negativo em relação a organização ou tendências a comportamentos depreciativos e críticos em relação ao seu ambiente de trabalho (Dean et al., 1998), ou pelo sentimento negativo como, insatisfação, desesperança sobre a organização e equipe, tratando-os com atitude de hostilidade (Rehan et al., 2017).

A compreensão do fenômeno do cinismo organizacional se torna cada vez mais relevante, pois o cinismo se torna uma barreira na construção de relacionamentos significativos para uma organização (Ebrahim & Elhanafy, 2020). O cinismo organizacional está positivamente ligado a intenção de rotatividade (Khan, 2014), a redução da percepção de justiça e confiança; e aumento da tensão psicológica (Chiaburu et al., 2013). Da mesma forma que o cinismo organizacional gera impactos negativos diretos no desempenho no trabalho (Byrne & Hochwarter, 2008).

É importante destacar o cinismo organizacional como uma reação ativa contra o ostracismo no local de trabalho, por meio de uma reação impulsiva, buscando repelir qualquer tipo de ameaça existente ou aborrecimento (Amir & Tariq, 2019; Ebrahim & Elhanafy, 2022).

Já Sahoo et al. (2023) constataram a relação direta positiva entre o ostracismo no local de trabalho e o cinismo organizacional. A convergência desses dados indica a existência de uma ligação positiva entre o ostracismo no local de trabalho e o cinismo organizacional. Dessa forma, propõem-se a hipótese:

Hipótese 5: Existe uma relação positiva entre ostracismo no local de trabalho e o cinismo organizacional.

Em um contexto competitivo, a hipótese de que o cinismo organizacional afeta negativamente o desempenho no trabalho individual é respaldada por estudos como o de Rehan et al. (2017), que destacam que o baixo desempenho dos funcionários está associado ao cinismo organizacional. Da mesma forma que Amir e Tariq (2019) identificaram que o cinismo organizacional pode impactar negativamente o desempenho no trabalho individual. Chiaburu et al. (2013) Conclui que compreender e mitigar o cinismo pode ser vital para otimizar o compromisso organizacional e a disposição dos funcionários. Dado este contexto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 6: Existe uma relação negativa entre o cinismo organizacional e o desempenho no trabalho individual.

Com base na pesquisa de Ebrahim e Elhanafy (2022), observa-se que o cinismo organizacional pode ser uma reação defensiva contra o ostracismo no local de trabalho. Devido à escassez de estudos que abordem o tema, Amir e Tariq (2019) propuseram que pesquisas futuras adotem um modelo baseado na hipótese de que o cinismo organizacional é um mediador entre o ostracismo no local de trabalho e o desempenho no trabalho individual. Dado este contexto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 7: O cinismo organizacional medeia a relação entre ostracismo no local de trabalho e desempenho no trabalho individual.

2.5 RESILIÊNCIA

Durante séculos, pesquisadores relataram a capacidade que algumas pessoas tinham de superar as adversidades e a miséria (Friborg et al., 2005). Essa capacidade foi definida como resiliência, uma forma de agir e pensar construtivo perante as

adversidades (Hartmann et al., 2019) como tragédias, traumas e fontes significativas de stress (Southwick et al., 2014). A resiliência também pode ser descrita como a capacidade de se adaptar de forma positiva ou de se recuperar mentalmente diante de desafios (Herrman et al., 2011).

A resiliência no ambiente organizacional representa um dos pilares fundamentais nos estudos de comportamentos organizacionais positivos (Luthans, 2002). Desta forma, a resiliência no ambiente de trabalho tem desempenhado um importante papel nas organizações, atenuando problemas como: *burnout,* cinismo organizacional, ostracismo e depressão (Hartmann et al., 2019; Niu et al., 2016). Equipes de trabalho resilientes têm demonstrado maior eficácia pois tem melhor convivio social dentro das organizações devido equipes resilientes terem melhor comunicação e cooperação (Hartwig et al., 2020). Diante da relevância da temática, pesquisas têm buscado compreender os antecedentes que contribuem para o desenvolvimento da resiliência (Notebaert et al., 2022; Hartmann et al., 2019).

Por exemplo, Notebaert et al. (2022) definem como antecedentes da resiliência, fatores como flexibilidade cognitiva, atenção plena, locus de controle interno, crenças, dieta saudável, bom sono, apoio social, aspectos vocacionais, genéticos e epigenéticos, e quanto mais forte cada fator, mais resiliente é o indivíduo. Já Hartmann et al. (2019) identificaram como antecedentes da resiliência no ambiente de trabalho e constataram que emoções positivas, senso de propósito e comprometimento com a carreira exercem uma influência direta na promoção da resiliência no âmbito profissional.

A resiliência também tem sido eficaz como um moderador entre o ostracismo no local de trabalho e do cinismo organizacional (Hartmann et al., 2019; Waldeck et

al., 2015). Jiang et al. (2021) e Shoss et al. (2018), apontaram a resiliência como um construto moderador que reduz a força dos efeitos entre o ostracismo no local de trabalho e o cinismo organizacional. Diante desse contexto, propõem-se a seguinte hipótese:

Hipótese 8: A resiliência modera a relação entre ostracismo no local de trabalho e o cinismo organizacional, tornando essa relação mais fraca.

Segundo Waldeck et al. (2015) indivíduos com altos traços de resiliência tem maior capacidade de reduzir o afeto negativo após o ostracismo. Da mesma forma que uma equipe com bons níveis de resiliência conseguiram superar estressores sem perder desempenho no trabalho (Meneghel et al., 2016). Porém, ainda são escassos os estudos que abordem esse os efeitos moderadores da resiliência na relação entre ostracismo no local de trabalho e desempenho no trabalho individual, diante disso propõem-se a hipótese:

Hipótese 9: A resiliência modera a relação entre o ostracismo no local de trabalho e o desempenho no trabalho individual, tornando essa relação mais fraca.

De acordo com Hartmann et al. (2019) funcionários resilientes tem mais capacidade de lidar com ambientes de trabalho com baixa segurança psicológica, da mesma forma que funcionários com bons níveis de resiliência são mais proativos e tem mais iniciativas. Além disso, a resiliência também foi relacionada com à redução dos efeitos negativos do ostracismo no local de trabalho (Waldeck et al., 2015). Porém, ainda são escassos estudos que abordem a moderação da resiliência na relação entre ostracismo no local de trabalho e o silêncio defensivo. Entretanto, baseado nos efeitos similares observados, propõem-se a hipótese:

Hipótese 10: A resiliência modera a relação entre o ostracismo no local de trabalho e o silêncio defensivo, tornando essa relação mais fraca.

2.6 MODELO TEÓRICO

O modelo teórico proposto, é apresentado conforme a figura 1, com base nas hipóteses elaboradas e se fundamenta pelas interações sociais dentro das organizações e seus impactos sobre o desempenho no trabalho individual.

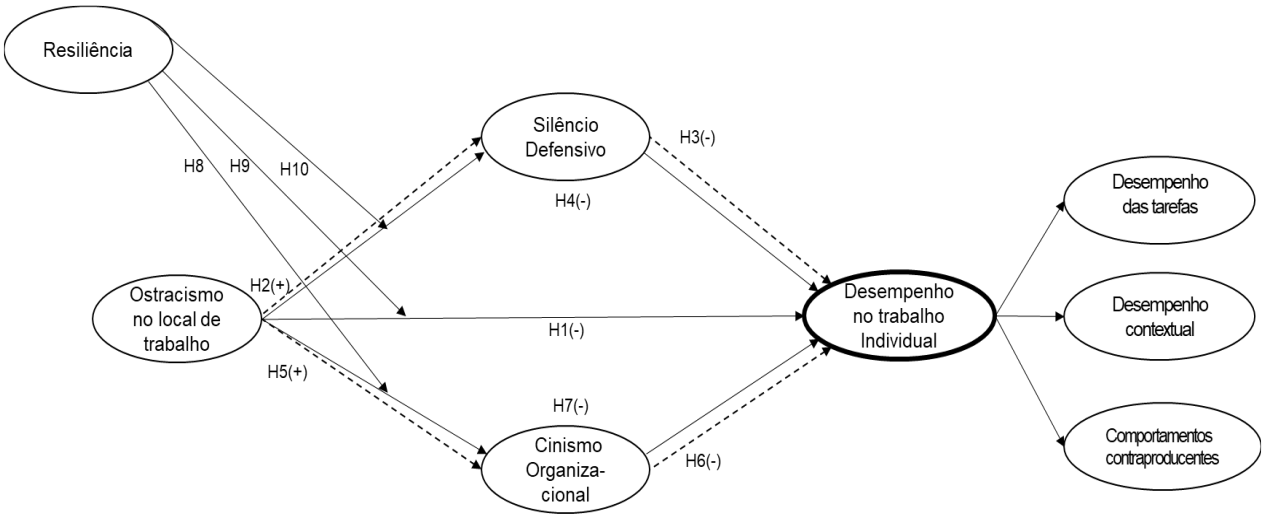

Figura 1: Modelo teórico proposto
Fonte: Elaborado pelo autor

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo de investigar as interações entre o ostracismo no local de trabalho, o cinismo organizacional, o silêncio defensivo, a resiliência e o desempenho no trabalho individual em organizações brasileiras, está pesquisa adotou uma abordagem metodológica de natureza quantitativa, descritiva, utilizando corte transversal e coleta de dados primários. O campo de estudo englobou várias entidades organizacionais do cenário brasileiro, composto por instituições de natureza privada e abrangendo múltiplos segmentos da economia. A população-alvo selecionada para este estudo consistiu em indivíduos brasileiros empregados, sem imposição de critérios específicos de perfil sociodemográfico. O único crivo aplicado foi que os pesquisados possuíssem uma experiência de trabalho no emprego atual de pelo menos três meses, a fim de garantir o cumprimento do requisito temporal necessário para a adequada recordação de eventos ocorridos no trabalho, permitindo assim uma resposta mais precisa ao questionário de mensuração do desempenho no trabalho individual (Koopmans et al., 2014). Para seleção da amostra adotou-se uma amostragem não probabilística por acessibilidade.

Como técnica de coleta de dados, foi elaborado um questionário no google forms, estruturado em quatro seções distintas: (i) introdução; (ii) perguntas de controle; (iii) escalas; e (iv) informações sociodemográficas. Na seção (i) introdução, apresentou-se um breve relato sobre a pesquisa, sobre o pesquisador e instituição, e as informações sobre as diretrizes éticas e de responsabilidade da coleta de dados. A seção (ii) trata das perguntas de controle, e foi direcionada para atingir somente a

população-alvo, que compreende as seguintes indagações: (1) Qual é a sua situação atual de emprego? (2) Por quanto tempo você está vinculado a esta organização? Essas duas indagações foram concebidas para identificar os participantes público-alvo da pesquisa. Já a seção (iii) questionário, contém as 50 afirmações dos cinco construtos relativos ao modelo proposto, sendo: O construto ostracismo no local de trabalho foi quantificado mediante a utilização de uma escala composta por dez itens, elaborada por Ferris et al. (2008). As respostas fornecidas pelos participantes foram baseadas em escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 - "Nunca" a 5 - "Muito Frequentemente". Já o construto silêncio defensivo foi quantificada por meio de uma escala composta por cinco itens, concebida por Botero e Dyne (2003). As respostas fornecidas pelos participantes foram baseadas em escala Likert de cinco pontos, abrangendo desde 1 - "Discordo totalmente" a 5 - "Concordo totalmente".

O construto cinismo organizacional, foi quantificada por meio de uma escala composta por sete itens, desenvolvida por Wilkerson et al. (2008). As respostas fornecidas pelos participantes foram baseadas em escala Likert de cinco pontos, variando de 1 - "Discordo totalmente" a 5 - "Concordo totalmente". Já o construto resiliência foi quantificado por meio de uma escala composta por dez itens, desenvolvida por Campbell-Sills e Stein (2007). As respostas fornecidas pelos participantes foram baseadas em escala Likert de cinco pontos, abrangendo desde 1 - "Raramente" a 5 - "Verdadeiro o tempo todo". Por fim, para quantificar o construto desempenho individual no trabalho, empregou-se uma escala composta por dezoito itens, desenvolvida por Koopmans et al. (2014). As respostas dos participantes foram baseadas em escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 - "Raramente" a 5 - "Sempre". Os detalhes completos dessas medidas adaptadas podem ser encontrados

no Apêndice B. Por fim, a seção (iv) contém a caracterização sociodemográfico, onde concentra-se a coleta de informações como: sexo, raça, nível de escolaridade, idade e posição ocupacional. O questionário completo se encontra no Apêndice B.

A seguir foi efetuado um pré-teste em 28/12/2023 conduzido junto a 10 respondentes, a fim de validar o conteúdo do questionário, não houve alteração ou correção e o arquivo foi validado. Após o pré-teste, o formulário do *Kobootoolbox* foi distribuído por meio de aplicativos de mensagens, publicações em redes sociais voltadas a profissionais, e por meio da lista de divulgação de questionário da FUCAPE Pesquisa e Ensino, no período de 28 de dezembro de 2023 a 02 de fevereiro de 2024 onde foram coletadas 313 respostas e foram validadas 308 respostas 5 respostas não foram validadas devido os respondentes não terem mais de 3 meses no emprego atual.

Para se verificar se o tamanho da amostra eram adequadas, utilizou o software G*Power 3.1.9, com os critérios de força de teste (Power = 1- β erro prob. II) de 0,80, α err prob 0,05; e tamanho do efeito (f^2) de 0,15; com 6 number predictor, onde obtivemos o tamanho mínimo da amostra de 98 repostas válidas, sendo aconselhável para um modelo consistente umas amostras três vezes maior de acordo com Ringle, Silva e Bido (2014).

Com base nos formulários validados, a amostra revelou que 71% dos respondentes são do sexo masculino; 56% dos respondentes têm idade entre 26 e 40 anos; 40% têm grau de instrução Médio/Técnico; 42% ocupam cargo operacional; sendo a região centro oeste onde 89% dos respondentes trabalham. A caracterização da amostra consta no apêndice C.

Este estudo utilizou como técnica de análise de dados, a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o *software SmartPLS* 4.0 Este estudo utilizou como técnica de análise de dados, a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o software SmartPLS 4.0. Primeiro foi realizado a validação do modelo de mensuração, adotando-se a análise de componentes confirmatória, que engloba a avaliação da validade convergente, consistência interna e confiabilidade por meio da análise das cargas fatoriais, Variância Média Extraída (AVE), Correlação de Spearman (rho_A), Confiabilidade Composta (CC) e Alfa de Cronbach (AC). A seguir, foi verificado a validade discriminante por meio do critério de cargas cruzadas, Fornell e Lacker (1981) e critério HTMT (Heterotrait-monotrait ratio).

Em seguida foi realizada a validação do modelo estrutural. Primeiro, foi validado o contruto de 2ª ordem Desempenho no trabalho Individual verificando a correlação de Spearman (rho_A), Confiabilidade Composta (CC) e AVE, Coeficiente Estrutural (β) e p-valor. A seguir, para avaliar o modelo estrutural e suas interações hipotéticas foram considerados: a significância (p-valor); o coeficiente de determinação (R^2); a relevância preditiva (Q^2); o tamanho dos efeitos (f^2); o fator de inflação da variância (VIF); e o coeficiente de determinação (R^2) (Hair et al., 2019).

Capítulo 4

4 RESULTADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para a validação do modelo de mensuração adotou-se o a Análise de Componentes Confirmatória. Desta forma, primeiro foram avaliados os valores das cargas fatoriais, representando a validade convergente, no qual os valores ideais das cargas fatoriais devem ultrapassar 0,708 (Hair et al., 2019). Observando-se esse critério, foram excluídas uma a uma respectivamente dos construtos, as variáveis que não atingiram a carga fatorial mínima: Ostracismo no Local de Trabalho (WOS1 = 0,644; WOS3 = 0,665; WOS4 = 0,600 e WOS10 = 0,703), Cinismo Organizacional (CY38 = 0,132 e CY40 = 0,146), Resiliência (RS43 = 0,643; RS44 = 0,610; RS45 = 0,585 e RS48 = 0,677) e Desempenho no trabalho individual (CP21 = 0,675; CP28 = 0,460; CWB29 = 0,666 e CWB32 = 0,694). Após a exclusão, realizou-se novamente o cálculo, e todas as cargas fatoriais atenderam ao requisito estabelecido por Hair et al. (2019), com valores entre CY34 = 0,713 e DS14 = 0,919. A matriz de cargas fatoriais é apresentada na Tabela 1.

TABELA 1: MATRIZ DE CARGAS FATORIAS

Indicadores	Ostracismo no Local de Trabalho (WOS)	Cinismo Organizacional (CY)	Silenciso Defensivo (DS)	Desempenho Contextual (CP)	Desempenho das Tarefa (TP)	Desempenho Contraproducente (CWB)	Resiliência (RS)
WOS2	0,762						
WOS5	0,815						
WOS6	0,789						
WOS7	0,751						
WOS8	0,868						
WOS9	0,821						

CY34	0,713					
CY35	0,845					
CY36	0,803					
CY37	0,841					
CY39	0,790					
DS11		0,898				
DS12		0,897				
DS13		0,840				
DS14		0,919				
DS15		0,894				
CP22			0,729			
CP23			0,753			
CP24			0,875			
CP25			0,871			
CP26			0,784			
CP27			0,842			
TP16				0,731		
TP17				0,789		
TP18				0,833		
TP19				0,791		
TP20				0,849		
CWB30					0,889	
CWB31					0,892	
CWB33					0,798	
RS41						0,807
RS42						0,840
RS46						0,850
RS47						0,805
RS49						0,750
RS50						0,732

Fonte: Dados da pesquisa.
Nota: O conteúdo dos indicadores está no Apêndice A – Quadro de Construtos

A seguir, realizou-se a avaliação da correlação de Spearman (rho_A), Confiabilidade Composta (CC), Variância Média Extraída (AVE) e Alfa de Cronbach. Os resultados da avaliação da Correlação de Spearman (rho_A) apresentaram valores entre 0,859 e 0,943, indicando boa consistência entre os dados. Os resultados da Confiabilidade Composta variaram entre 0,895 e 0,950, mantendo-se dentro dos limites aceitáveis, os resultados apresentam Alfa de Cronbach de ficaram entre 0,828

e 0,934, acima do limite de 0,7 são considerados satisfatórios e abaixo do limite superior de 0,95, conforme indicado por Hair et al. (2019). Utilizou-se a Variância Média Extraída (AVE) para medir a validade convergente, que apresentou valores superiores a 0,50, oscilando entre 0,638 e 0,792. Os resultados da validade convergente e da consistência interna estão expostos na Tabela 2.

TABELA 2: VALIDADE CONVERGENTE E CONSISTÊNCIA INTERNA

Construtos	Alpha de Cronbach's	Correlação de Spearman (rho_a)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
Ostracismo no Local de Trabalho	0,859	0,900	0,915	0,643
Cinismo Organizacional	0,895	0,860	0,898	0,640
Silencio Defensivo	0,828	0,943	0,950	0,792
Desempenho Contextual	0,890	0,905	0,920	0,657
Desempenho das Tarefa	0,886	0,874	0,898	0,639
Desempenho Contraproducente	0,934	0,859	0,895	0,741
Resiliência	0,860	0,891	0,913	0,638

Fonte: Dados da Pesquisa

A validade discriminante foi investigada para determinar em que medida cada construto se diferencia dos outros. Utilizando o critério de cargas cruzadas, constatou-se que as cargas fatoriais das variáveis de um determinado construto foram consistentemente superiores às cargas fatoriais dos demais construtos, tanto na análise vertical quanto na horizontal (Ver apêndice D). Ainda examinando a validade discriminante, um outro critério empregado foi o proposto por Fornell e Larcker (1981), neste foi observado que o AVE que é a raiz quadrada do construto tem carga maior que sua correlação com outro construto como demonstrado na Tabela 3.

TABELA 3: VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LACKER (1981)

	Cinismo Organizacional (CY)	Desempenho Contextual (CP)	Desempenho Contraproducente (CWP)	Ostracismo no Local de Trabalho (WOS)	Resiliência (RS)	Silêncio Defensivo (DS)	Desempenho das Tarefas (TP)
CY	**0,800**						
CP	-0,423	**0,811**					
CWP	-0,187	0,010	**0,861**				
WOS	0,185	-0,156	-0,275	**0,802**			
RS	-0,451	0,695	0,150	-0,183	**0,798**		
DS	0,110	-0,171	-0,282	0,298	-0,291	**0,890**	
TP	-0,357	0,629	0,107	-0,110	0,506	-0,040	**0,800**

Fonte: Dados da pesquisa

Para finalizar a avaliação da validade discriminante, foi aplicado o critério conhecido como HTMT (Heterotrait-monotrait ratio), reconhecido por sua capacidade confiável de detectar questões de validade discriminante. Esse critério avalia a razão das correlações entre os construtos, considerando aceitáveis aqueles com valores abaixo de 0,85 (Hair et al., 2019). Os resultados obtidos foram consistentemente inferiores a 0,85 indicando que cada construto é distinto dos outros, como demonstrado na Tabela 4

TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT)

	Cinismo Organizacional (CY)	Desempenho Contextual (CP)	Desempenho Contraproducente (CWP)	Ostracismo no Local de Trabalho (WOS)	Resiliência (RS)	Silêncio Defensivo (DS)	Desempenho das Tarefas (TP)
CY							
CP	0,466						
CWP	0,221	0,109					
WOS	0,209	0,161	0,303				
RS	0,509	0,773	0,166	0,197			
DS	0,121	0,188	0,313	0,316	0,318		
TP	0,395	0,693	0,135	0,112	0,558	0,079	

Fonte: Dados da pesquisa.

Após revisão dos dados obtidos e condução da análise de componentes confirmatória, o modelo de mensuração demonstrou apresentar validade convergente, consistência interna, confiabilidade e validade discriminante apropriada. Dessa forma, a validação do modelo de mensuração proposto neste estudo é confirmada, o que justifica a progressão para a próxima fase, que consiste na modelagem de equações estruturais e teste do modelo proposto.

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

A validação do modelo estrutural é a verificação da relação entre os construtos por meio de teste de hipótese (Hair et al.,2019). Para tal, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (SEM) com a estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS). A primeira validação feita, foi referente ao construto de segunda ordem “Desempenho no Trabalho Individual” que é composto por três dimensões: Desempenho Contextual, Desempenho das Tarefas e Desempenho Contraproducente. Onde verificou-se que o construto Desempenho no Trabalho Individual teve Correlação de Spearman (Rho_a) de 0,740, Confiabilidade Composta (CC) de 0,731 e Variância Média Extraída (AVE) de 0,533, conforme apresentado na Tabela 5. Devido a valores inferiores ao da Confiabilidade Composta não foi utilizado a medida de confiabilidade Alfa de Crobach, como já foi observado por Hair et al. (2019).

Também foi verifica a validade descriminante do construto de segunda ordem por meio dos valores HTMT das relações, que foram: Desempenho no trabalho individual – Desempenho Contextual = 0.908; Desempenho no trabalho individual – Desempenho nas Tarefa= 0.861; Desempenho no trabalho individual – Desempenho Contraproducente = 0.183.

TABELA 5: VALIDAÇÃO CONSTRUTO DE 2ª ORDEM DESEMPENHO NO TRABALHO INDIVIDUAL

Construto	Correlação de Spearman (Rho_a)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
Desempenho no Trabalho Individual	0,740	0,731	0,533

Fonte: Dados da Pesquisa

Por fim, foi verificada a relação das dimensões com o construto, por meio do Coeficiente Estrutural (β) e p-valor do Desempenho no trabalho individual (Desempenho Contextual = (β = 0,908 e o p-valor = 0,000); Desempenho no trabalho individual – Desempenho nas Tarefa= (β = 0,861 e o p-valor = 0,000); Desempenho no trabalho individual – Desempenho Contraproducente = (β = 0,183 e o p-valor = 0,125)), conforme pode ser visualizado na Figura 2. Isso indica que as três dimensões refletem o construto Desempenho no Trabalho Individual.

Em seguida, foi validado o modelo estrutural, para tal, realizou-se o teste de hipóteses. Na avaliação do modelo estrutural, foram consideradas diversas medidas sugeridas por Hair et al., (2019), como significância (p-valor), coeficiente de determinação (R^2), relevância preditiva (Q^2), tamanho dos efeitos (f^2) e fator de inflação da variância (VIF). O coeficiente de determinação (R^2) do estudo foi de 0,149 para Silêncio Defensivo; 0,219 para Cinismo Organizacional; e 0,494 para Desempenho no trabalho Individual, por se tratar de um modelo que mede a percepção humana teve um efeito satisfatório (Hair et al., 2019), indicando que essas variáveis podem ser explicadas pelo Ostracismo no Local de Trabalho.

A seguir, procedeu-se à análise da relevância preditiva (Q^2) do modelo, o qual avalia o quanto o modelo reflete o esperado. É considerado adequado quando

apresenta um valor superior a 0. Os resultados obtidos foram de 0,107 para Silêncio Defensivo; 0,170 para Cinismo Organizacional; e 0,443 para Desempenho no Trabalho Individual, indicando que o modelo é apropriado e capaz de representar de forma satisfatória os construtos em questão. Conforme pode ser visualizado na figura 2.

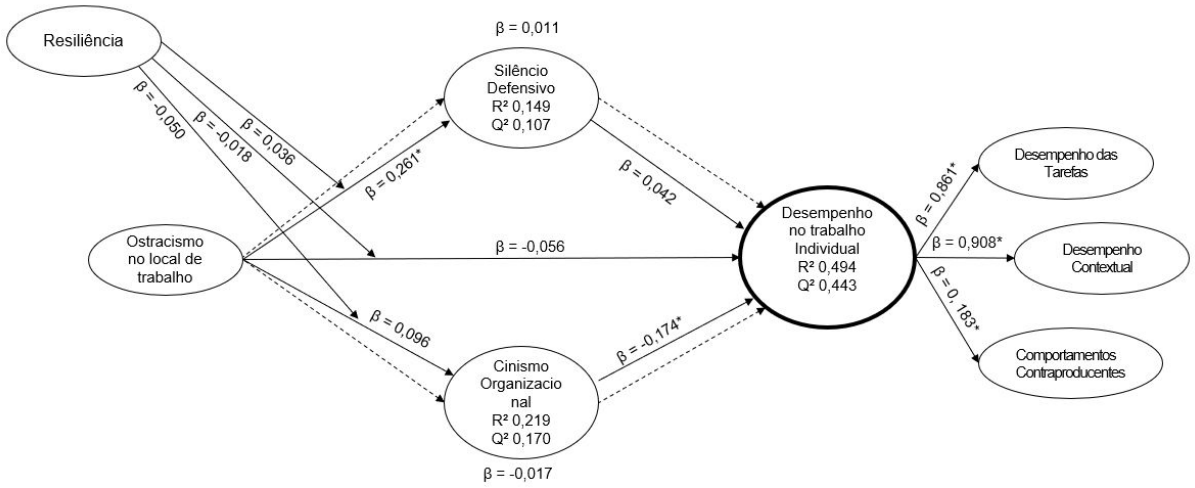

Figura 2: Modelo teórico proposto
Legenda: *p-valor < 0,01 (significante a 1%); ** p-valor ≤ 0,05 (significante a 5%); R²: Coeficiente de determinação; Q² :Relevância Preditiva; β:Coeficiente Estrutural
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com as análises realizadas, verifica-se que os resultados dos testes de hipóteses foram suportados as hipóteses H2 (β=-0,261; f² 0,075; p-valor<0,01) e H6 (β=-0,174; f² 0,047; p-valor<0,01). Já as hipóteses H1 (β=-0,056; f² 0,005; p-valor>0,05); H5 (β=0,096; f² 0,011; p-valor>0,05); H2 (β=-0,261; f² 0,075; p-valor>0,05); H3 (β=-0,042; f² 0,003; p-valor>0,05); H8 (β=-0,050; f² 0,006; p-valor>0,05); H9 (β=-0,018; f² 0,001; p-valor>0,05); H10 (β=0,036; f² 0,003; p-valor>0,05); H4 (β=-0,011; p-valor>0,05) e H7 (β=-0,017; p-valor>0,05) não foram suportadas, isso significa que elas não apresentaram relação estatisticamente significativa (p-valor > 0,05). Conforme podemos analisar na figura 2 e Tabela 6.

TABELA 6: EFEITO DIRETO E MODERAÇÃO

Relações Diretas Estruturais	Hipóteses	VIF	β	f²	Valor - p	H
WOS -> DS	H2(+)	1,060	0,261	0,075**	0,000*	S
CY -> WP	H6(-)	1,285	-0,174	0,047**	0,001*	S
WOS -> WP	H1(-)	1,155	-0,056	0,005*	0,298	NS
DS -> WP	H3(-)	1,179	0,042	0,003*	0,395	NS
WOS -> CY	H5(+)	1,060	0,096	0,011*	0,120	NS
Efeito Mediador						
WOS -> DS -> WP	H4(-)	s/n	0,011	s/n	0,428	NS
WOS -> CY -> WP	H7(-)	s/n	-0,017	s/n	0,165	NS
Efeito Moderador						
RS x WOS -> CY	H8	1,066	-0,050	0,006*	0,436	NS
RS x WOS -> WP	H9	1,074	-0,018	0,001*	0,660	NS
RS x WOS -> DS	H10	1,066	0,036	0,003*	0,557	NS

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: *p-valor < 0,01 (significante a 1%)

Nota 2: Todos os valores de VIF < 5.

Nota 3: WOS: Ostracismo no Local de Trabalho; CY: Cinismo Organizacional; DS: Silencio Defensivo; WP: Desempenho no Trabalho Individual; RS: Resiliência

Nota 4: S= Suportada; NS= Não Suportada; s/n = Sem valor de referência

Também foi verificado o tamanho dos efeitos foi avaliado utilizando o Coeficiente de Cohen (f^2), conforme definido por Hair et al. (2019). Nesta análise, valores de até 0,02 foram classificados como pequenos, até 0,15 como médios e até 0,35 como grandes. Os resultados indicaram que as hipóteses H2 (0,075) e H6 (0,047) demonstraram efeito médio, enquanto todas as outras apresentaram efeito pequeno. Por fim, para detectar possíveis problemas de multicolinearidade no modelo, foi realizado um exame do Fator de Inflação da Variância (VIF). Conforme sugerido por Hair et al. (2019), quando o VIF excede 3,0, há uma deterioração nos efeitos das variáveis e na sua interpretação. Os valores deste trabalho ficaram entre 1,060 e 1,285 como apresentado na Tabela 6.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

Com base no teste de hipóteses, as hipóteses H2 e H6 foram suportadas, H1, H3, H4, H5, H7, H8, H9 e H10 não foram suportadas.

A hipótese H2 sugere que há uma relação positiva entre Ostracismo no local de trabalho e o Silêncio defensivo. Essa hipótese foi suportada. Este resultado é respaldado pelos estudos de Ayub et al. (2021), os quais observaram que funcionários submetidos ao ostracismo recorrem à estratégia do silêncio defensivo como meio de defesa diante das ameaças no ambiente de trabalho. Conforme apontado por Fatima e Jahanzeb (2018), os funcionários que enfrentam o ostracismo tendem a lidar com essa situação evitando situações de exposição no ambiente de trabalho e adotando estrategicamente o silêncio como forma de defesa ou seja, quando um funcionário recebe tratamento de exclusão social ou se sente isolado ou negligenciado, tendem por medo buscar uma estratégia silenciosa para se defender, retendo opiniões, informações, fatos com a intenção de autoproteção no seu ambiente de trabalho.

A hipótese H6 sugere que há uma relação negativa entre o cinismo organizacional e o desempenho no trabalho individual. Esta hipótese foi suportada. Este resultado encontra respaldo nos estudos de Amir e Tariq (2019), os quais demonstram que indivíduos que enfrentam o cinismo organizacional experimentam uma diminuição no desempenho no trabalho. Essa conclusão é corroborada por Chiaburu et al. (2013), que destacam como a falta de confiança na organização prejudica o desempenho no trabalho. Além disso, Rehan et al. (2017) ressalta que o cinismo organizacional não se limita apenas à esfera cognitiva, mas também influencia

o comportamento, o que impacta negativamente o desempenho no trabalho Isso mostra que o indivíduo que tem afeto negativo ou tendencia a comportamentos depreciativos, tendem a ter um desempenho menor afetando a precisão e a qualidade do seu trabalho, tendo dificuldade em adaptar-se à cultura da empresa, podendo ter comportamentos que prejudicam o ambiente da empresa e o desempenho da equipe.

A hipótese H1 propôs uma relação positiva entre o ostracismo no local de trabalho e o desempenho no trabalho individual. No entanto, os resultados da pesquisa não suportaram essa hipótese. Embora o ostracismo possa criar um ambiente de trabalho desafiador e ao mesmo tempo desmotivador para o indivíduo afetado (Fatima et al., 2023), isso não necessariamente se traduz diretamente em uma redução no desempenho no trabalho individual, conforme resultado da amostra pesquisada. Mostrando que o indivíduo que sofre uma exclusão social no trabalho não tende a reduzir sua qualidade e entrega no trabalho nem mesmo tende a ter um afeto negativo ou comportamentos depreciativos ou contraproducentes contra a empresa.

A hipótese H3 sugere que existe uma relação negativa entre o silêncio defensivo e o desempenho no trabalho individual. Ao analisar os dados coletados, não foi encontrada uma relação significativa. Por exemplo, pode ser que o ambiente organizacional, a cultura de comunicação ou mesmo características individuais dos funcionários ou o contexto desempenhem um papel mais proeminente na determinação do desempenho no trabalho individual (Ramos-Villagrasa et al., 2019) do que o silêncio defensivo em si, portanto, sugerimos como pesquisa futura, investigar como esses construtos interagem entre si e como influenciam o desempenho no trabalho individual.

A hipótese H4 sugere que o silêncio defensivo medeia a relação entre ostracismo no local de trabalho e desempenho no trabalho individual não foi suportada. Diferente dos resultados encontrados por Ayub et al. (2018), os resultados empíricos obtidos não ofereceram suporte a essa ideia. Isso sugere que, ao contrário das expectativas iniciais, o silêncio defensivo tende a não desempenhar um papel significativo na explicação da relação entre o ostracismo no local de trabalho e o desempenho individual no trabalho dentro do contexto brasileiro. Assim, é pertinente reconsiderar e reavaliar a hipótese à luz das evidências existentes explorar a relação entre ostracismo no local de trabalho e desempenho no trabalho individual.

A hipótese H5 propôs que existe uma relação positiva entre ostracismo no local de trabalho e o cinismo organizacional. Porém essa hipótese não foi suportada. Este resultado difere da pesquisa de Sahoo et al. (2023) que constataram a relação direta e positiva entre o ostracismo no local de trabalho e o cinismo organizacional. Isso indica que para a amostra pesquisada o ostracismo no local de trabalho não impacta no cinismo organizacional, ou seja, mesmo que o funcionário se sinta ostracizado isso não geraria um efeito de cinismo por parte desse funcionário. Portanto, pode ser relevante reconsiderar e revisar a hipótese com base nas evidências disponíveis e em pesquisas adicionais para compreender melhor a dinâmica entre o ostracismo no local de trabalho e o cinismo organizacional no ambiente de trabalho dentro do contexto brasileiro.

A hipótese H7 sugere que o cinismo organizacional medeia a relação entre ostracismo no local de trabalho e desempenho no trabalho individual. Essa hipótese não foi suportada. O resultado da presente pesquisa não corrobora com a pesquisa de Amir & Tariq (2019), que identificaram que o cinismo organizacional tende a atuar

como um mediador entre o ostracismo no local de trabalho e o desempenho individual. Isso indica que o cinismo não tende a ajudar a explicar a relação entre o ostracismo e desempenho no trabalho individual. Portanto, diante dessas evidências, é crucial reconsiderar a hipótese original e explorar outras possíveis variáveis e interações que possam influenciar o desempenho no trabalho individual.

A hipótese H8, H9 e H10 propuseram que a resiliência pode moderar respectivamente a relação entre o ostracismo no local de trabalho e o cinismo organizacional; ostracismo no local de trabalho e o desempenho no trabalho individual; e o ostracismo no local de trabalho e o silêncio defensivo. Porém, essas três hipóteses não foram suportadas. Embora estudos anteriores tenham apontado para o papel potencialmente benéfico da resiliência na mitigação dos efeitos negativos do ostracismo no local de trabalho (Waldeck et al., 2015) e na promoção do desempenho e da adaptação no ambiente de trabalho (Hartmann et al., 2019). Neste estudo, o construto resiliência não teve um papel de reduzir a força dessas relações propostas.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a influência do ostracismo no local de trabalho no desempenho do trabalho individual, considerando o papel mediador do silêncio defensivo e do cinismo organizacional, e a moderação da resiliência nessas relações. Conclui-se que, das 10 hipótese propostas 2 foram suportadas (H2 e H6) e 8 hipóteses não foram suportadas embora haja uma conexão entre o ostracismo no local de trabalho e o silêncio defensivo, isso não afeta o desempenho no trabalho individual. Por outro lado, o cinismo organizacional está diretamente ligado a um desempenho no trabalho individual inferior. Contrariando as expectativas, o ostracismo no local de trabalho não influencia o desempenho no trabalho individual nem induz o cinismo organizacional. O silêncio defensivo também não prejudica o desempenho no trabalho Individual. Em suma, nem o silêncio defensivo nem o cinismo organizacional agem como mediadores entre o ostracismo e o desempenho individual, e a resiliência não modera esses efeitos.

Essa pesquisa apresenta contribuições teóricas e práticas. Para a teoria contribui para pesquisa dos comportamentos organizacionais no contexto brasileiro e explora as relações do ostracismo no local de trabalho no desempenho do trabalho individual, considerando o papel mediador do silêncio defensivo e do cinismo organizacional e a moderação da resiliência, onde foi suportado que o ostracismo no local de trabalho tem efeito direto positivo com silencio defensivo, e também que o cinismo organizacional impacta negativamente o desempenho no trabalho individual.

Igualmente importante para teoria os resultados não suportados têm valor

exploratório enriquecedor neste trabalho, como o ostracismo no local de trabalho e o não tem efeito direto no desempenho no trabalho como no cinismo organizacional, da mesma forma que silencio defensivo não tem relação direta com o desempenho no trabalho. Portanto, esta pesquisa não apenas expande o conhecimento teórico existente, mas também aponta para novas direções de investigação que podem enriquecer ainda mais a compreensão sobre os efeitos do comportamento organizacional nas dinâmicas de trabalho.

Esta pesquisa oferece contribuições práticas ao contexto do trabalho no Brasil, ao fornecer evidências de que funcionários que enfrentam ostracismo no ambiente de trabalho podem recorrer ao silêncio defensivo como uma estratégia de defesa, que pode ser motivada pelo medo. Além disso, destaca-se a descoberta de que o cinismo organizacional pode impactar negativamente o desempenho no trabalho individual. Isso que dizer que o cinismo não contexto organizacional reduz o desempenho do trabalhador. Por isso, gestores de recursos humanos e gestores de uma forma geral, precisam estar atentos ao que acontece no ambiente organizacional.

Assim, os gestores podem adotar estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo. Reconhecer as ações para mitigar o ostracismo no local de trabalho e o cinismo organizacional pode ser fundamental para melhorar a eficácia organizacional, promover o bem-estar dos funcionários e aumentar a produtividade geral. Portanto, esta pesquisa não apenas aumenta o entendimento teórico sobre os fenômenos organizacionais, mas também fornece insights práticos valiosos para a tomada de decisões e a gestão de recursos humanos nas organizações brasileiras.

A originalidade dessa pesquisa foi investigar uma relação do impacto do ostracismo no local de trabalho, bem como do cinismo organizacional e do silêncio defensivo no desempenho no trabalho individual, bem como a mediação do silencio defensivo e do cinismo organizacional e a moderação da resiliência, no contexto brasileiro.

Como limitação dessa pesquisa, verifica-se a utilização de uma amostra não probabilista por acessibilidade, a utilizada de um grupo amostral no qual 89% da amostra trabalhava no centro-oeste brasileiro, e 71% dos respondentes eram do sexo masculino, sugerindo necessidade de pesquisa futuras explorarem amostras mais homogêneas de outras regiões do Brasil, bem como buscando estratégia para ter uma amostra mais heterogênea com relação a quantidade de respondentes do sexo feminino e sexo masculino.

Com base nos resultados e limitações identificadas nessa pesquisa sugerem-se para estudos futuros; conduzir amostras mais diversificadas, representativas de diferentes regiões brasileiras para entender melhor como o ostracismo no local de trabalho, o cinismo organizacional e o silêncio defensivo afetam o desempenho no trabalho individual em diferentes contextos culturais e organizacionais. Além disso, realizar estudos longitudinais para investigar as mudanças ao longo do tempo nas relações entre ostracismo no local de trabalho, cinismo organizacional, silêncio defensivo e desempenho no trabalho individual, permitindo uma compreensão mais profunda das dinâmicas desses fenômenos ao longo do tempo.

Uma revisão mais aprimorada pode ser conduzida sobre as relações entre mediada entre silêncio defensivo e ostracismo no local de trabalho, da relação direta entre cinismo organizacional e desempenho no trabalho individual, da relação

mediada pelo cinismo organizacional entre ostracismo no local de trabalho e desempenho no trabalho dado que estudos anteriores têm evidenciado e apoiado tais associações (Ayub et al., 2018; Ramos-Villagrasa et al., 2019; Amir & Tariq, 2019).

Ainda, sugere-se realizar estudos qualitativos que permitam uma compreensão mais profunda e detalhada das hipóteses não suportadas. Bem como, agregar ao modelo proposto, outros possíveis construtos moderadores, além da resiliência, que possam influenciar as relações entre ostracismo no local de trabalho, cinismo organizacional, silêncio defensivo e desempenho no trabalho individual, como: suporte social, estilo de liderança, LMX, e Inteligência Emocional. Além de inserir no modelo outros construtos mediadores como: Inteligência emocional, Felicidade, Chamado, senso de proposito

REFERÊNCIAS

ADP Research Institute, (2023, janeiro, 15). *Engagement Around the World*. https://www.adpri.org/assets/engagement-around-the-world

Assis, D. M., & Nascimento, J. L. (2017). Cinismo organizacional: Estudo preliminar da adaptação de uma escala de medida para o contexto português. *Análise Psicológica*, 35(3), 383-393. https://doi.org/10.14417/ap.1272

Ayub, A., Sultana, F., Iqbal, S., Abdullah, M., & Khan, N. (2021). Coping with workplace ostracism through ability-based emotional intelligence. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 969-989. https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0359

Brandes, P., & Das, D. (2006), Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, *Employee Health*, 5(2006),233-266. https://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05007-9

Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 54-72. https://doi.org/10.1108/02683940810849666

Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the connor–davidson resilience scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies*, 20(6), 1019-1028. https://doi.org/10.1002/jts.20271

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 83(2), 181-197. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007

Clercq, D.D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*, 48(1), 184-203. https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0039

Daderman, A. M., Ingelgard, A., & Koopmans, L. (2020). Cross-cultural adaptation, from Dutch to Swedish language, of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 65(1), 97-109. https://doi.org/10.3233/WOR-193062

Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230

Dyne, L. V., 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

Elhanafy, E. Y., & Ebrahim, R. M. R. (2022). The Influence of Workplace Ostracism and Organizational Cynicism on Organizational Silence among Nursing Staff. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 25(2), 221-245. https://doi.org/10.21608/tsnj.2022.236057

Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., & Sarwar, A. (2023). Manifestations of workplace ostracism: an insight into academics' psychological well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, 12(1), 79-103. https://doi.org/10.1108/SAJBS-03-2019-0053

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205. https://doi.org/10.5093/jwop2019a21

Ferris, D. L., Berry, J., Brown, D. J., & Lian, H. (2008). When Silence isn't golden: Measuring Ostracism in the Workplace. *In Academy of Management Proceedings*, 2008(1), 1-6. https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33725266

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

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models withunobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Francisco, J., Cruz, J., Cruz, K., Resurreccion, L., Lopez, L., Torculas, A ., Gumpal, M., Guillermo, N., & Tus, J. (2022). The Job Burnout And Its Impact on the Employee's Performance Amidst the COVID-19 Pandemic. Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal, 2(2), 155-166. https://doi.org/10.5281/zenodo.6569851

Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H., & Hjemdal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1), 29-42. https://doi.org/10.1002/mpr.15

Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational-and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: *A systematic review. Work & Stress,36*(1),30-59. https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969476

García-Izquierdo, M., Pedro, M. M. de., Ríos-Risquez, M. I., & Sánchez, M. I. S. (2018). Resilience as a moderator of psychological health in situations of chronic stress (burnout) in a sample of hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(2), 228-236. https://doi.org/10.1111/jnu.12367

Goularte, J. F., Serafim, S. D., Colombo, R., Hogg, B., Caldieraro, M. A., & Rosa, A. R. (2021). COVID-19 and mental health in Brazil: Psychiatric symptoms in the general population. *Journal Of Psychiatric Research*, 132(2021), 32-37. https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2020.09.021

Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., Schutter, L. de., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92(2018), 219-230. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034

Halim, L., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). Big Five Personality Traits and Reciprocal Relationship between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(6), 354-360.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959. https://doi.org/10.1111/apps.12191

Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development.*Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169-200. https://doi.org/10.1177/2041386620919476

Herrman H, Stewart D. E, Diaz-Granados N, Berger E. L, Jackson, B., & Yuen, T. (2011). What is Resilience? *The Canadian Journal of Psychiatry*. 56(5), 258-265. https://doi.org/10.1177/070674371105600504

Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577-596. https://doi.org/10.1037/apl0000453

Jahanzeb, S., Fatima, T., & Malik, M. A. R. (2018). Supervisor ostracism and defensive silence: a differential needs approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 430-440. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1465411

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(2018), 779-791. https://doi.org/10.1007/s10869-017-9525-6

Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2021). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358-371. https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848

Jones, E. E., Carter-Sowell, A. R., Kelly, J. R., & Williams, K. D. (2009). I'm out of the loop': Ostracism through information exclusion. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(2), 157-174. https://doi.org/10.1177/1368430208101054

Khan, M. A. (2014). Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 30-41.

Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal Of Applied Psychology*, 101(5), 731-742. https://doi.org/10.1037/apl0000074

Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1-17. https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental medicine*, 53(08), 856-866. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2016). *Cross-cultural adaptation of the individual work performance questionnaire.* 53(3), 609-619. https://doi.org/10.3233/WOR-152237

Liu, H., & Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 197-201. https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.43022

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior,* 23(6), 695-706. https://doi.org/10.1002/job.165

Mao, Y., Liu, Y., Jiang, C., & Zhang, I. D. (2018). Why am I ostracized and how would I react A review of workplace ostracism research. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(2018), 745-767. https://doi.org/10.1007/s10490-017-9538-8

Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel review*, 45(3), 505-522. https://doi.org/10.1108/PR-04-2014-0094

Murat, B. A. Ş., & ŞİRİN, M. S. (2023). How does Workplace Ostracism Affect Employee Performance? Mediating Role of Psychological Resilience, Moderated Mediation Role of Cyberloafing. *Organizacija*, 56(1), 51-65. https://doi.org/10.2478/orga-2023-0004

Niu, G. F., Sun, X. J., Tian, Y., Fan, C. Y., & Zhou, Z. K. (2016). Resilience moderates the relationship between ostracism and depression among Chinese adolescents. *Personality and Individual Differences*, 2016(99), 77-80. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.04.059

Notebaert, L., Abdul Razak, H., & Masschelein, S. (2022). An empirical evaluation of The Resilience Shield model. *BMC psychology*, 10(1), 1-17. https://doi.org/10.1186/s40359-022-00891-9

Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho (2022, dezembro,15). *Transtornos mentais relacionados ao Trabalho - Série Histórica*. Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho. https://smartlabbr.org/sst/localidade/0?dimensao=perfilCasosSinan#mapa_sinan_trans_mental

Qi, F. S., & Ramayah, T. (2022). Defensive silence, defensive voice, knowledge hiding, and counterproductive work behavior through the lens of stimulus-organism-response. *Frontiers in Psychology*, 18(13), 822008-822008. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.822008

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195 - 205. https://dx.doi.org/10.5093/jwop2019a21

Rehan, M. Iqbal , M . Z ., Fatima, A ., & Nawab, S. (2017) (2017). Organizational cynicism and its relationship with employee's performance in teaching hospitals of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*,6(3), 1000413. 10.4172/2162-6359.1000413

Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. de S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717

Saleem, F., Malik, M. I., & Qureshi, S. S. (2021). Work stress hampering employee performance during COVID-19: is safety culture needed?. *Frontiers in Psychology*, 12(2021), 655839. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655839

Sahoo, B. C., Sia, S. K., Mishra, L. K., & Wilson, M. A. (2023). Workplace ostracism and organizational change cynicism: moderating role of emotional intelligence. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 524-538. https://doi.org/10.1108/JABS-12-2021-0499

Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 112-126. https://doi.org/10.1037/ocp0000060

Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1),1-14. https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338

Thakur, R., & Sharma, D. (2019). A study of impact of quality of work life on work performance. *Management and Labour Studies*, 44(3), 326-344. https://doi.org/10.1177/0258042X19851912

Tan, Q., 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

Tariq, K. H., & Amir, G. (2019). Relationship between workplace ostracism and organizational cynicism: Proposing a research model. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(17), 1-17. https://tuengr.com/V10A/10A17C.pdf

Turek, D. (2022). Does organisational politics always hurt employee performance? Moderating–mediating model. Baltic Journal of Management, 17(6), 19-34. https://doi.org/10.1108/BJM-09-2021-0338

Van der Vaart, L. (2021). The performance measurement conundrum: Construct validity of the individual work performance questionnaire in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 24(1),1-11. https://doi.org/10.4102/sajems.v24i1.3581

Waldeck, D., Tyndall, I., & Chmiel, N. (2015). Resilience to ostracism: A qualitative inquiry. *The Qualitative Report*, 20(10), 1646-1670. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2346

Wang, L. M., Lu, L., Wu, W. L., & Luo, Z. W. (2023). Workplace ostracism and employee wellbeing: A conservation of resource perspective. *Frontiers in Public Health*, 10(2022), 1-12. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1075682

Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00391.x

Yang, F. H., & Tan, S. L. (2023). Effects of workplace ostracism on burnout among nursing staff during the COVID-19 pandemic, mediated by emotional labor. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4208-4208. 10.3390/ijerph20054208

APÊNDICE A: QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Frases adaptadas
Ostracismo no local de trabalho, Ferris et al. (2008).	1. Meus colegas me ignoraram no trabalho.
	2. Meus colegas de trabalho deixaram a sala quando eu entrei.
	3. Minhas saudações ficaram sem resposta no trabalho.
	4. Já me sentei involuntariamente sozinho numa sala de almoço cheia de gente no trabalho.
	5. Já me evitaram no trabalho.
	6. Reparei que os meus colegas não olhavam para mim no trabalho.
	7. No trabalho já me afastaram de uma conversa.
	8. Já se recusaram a falar comigo no trabalho.
	9. Meus colegas de trabalho me trataram como se não estivesse presente.
	10. Meus colegas de trabalho não me convidaram nem me perguntaram se queria alguma coisa quando saíram para um intervalo.
Silêncio Defensivo, Dyne et al. (2003).	1. Eu não falo nem sugiro ideias de mudança no trabalho, por medo.
	2. Eu retenho informações relevantes por medo de falar.
	3. Eu não falo sobre fatos pertinentes no trabalho para me proteger.
	4. Eu evito expressar ideias de melhorias no trabalho, para me proteger.
	5. Eu não proponho soluções de problemas no trabalho por medo.
Desempenho no trabalho individual - Desempenho nas tarefas, Koopmans et al. (2014)	Nos últimos 3 meses...
	1. Eu consegui planejar meu trabalho para que seja feito no prazo.
	2. Meu planejamento de trabalho tem sido ótimo.
	3. Tive em mente os resultados que tinha de alcançar no meu trabalho.
	4. Consegui separar questões principais de questões secundárias no trabalho.
	5. Consegui realizar meu trabalho bem, com o mínimo de tempo e esforço.
Desempenho no trabalho individual - Desempenho contextual, Koopmans et al. (2014)	6. Assumi responsabilidades extras no meu trabalho.
	7. Eu mesmo comecei novas tarefas no meu trabalho, quando minhas antigas terminaram.
	8. Assumi tarefas de trabalho desafiadoras, quando disponível.
	9. Eu me esforcei para manter meu conhecimento profissional atualizado.
	10. Eu me esforcei para manter minhas habilidades profissionais atualizadas.
	11. Criei soluções criativas para novos problemas do trabalho
	12. Continuei procurando novos desafios no meu trabalho.
	13. Participei ativamente das reuniões de trabalho.
Desempenho no trabalho individual - Comportamentos contraproducentes no trabalho, Koopmans et al. (2014)	14. Reclamei de assuntos sem importância no trabalho.
	15. Fiz com que os problemas do trabalho se tornassem maiores do que estavam.
	16. Concentrei-me nos aspectos negativos de uma situação de trabalho, em vez dos aspectos positivos.
	17. Conversei com colegas sobre os aspectos negativos do meu trabalho.
	18. Conversei com pessoas de fora da organização sobre os aspectos negativos do meu trabalho.

Cinismo Organizacional, Wilkerson et al. (2008).	1. Qualquer esforço para melhorar as coisas no meu trabalho provavelmente terá sucesso. [R]
	2. A gestão da empresa é boa em executar programas de melhoria ou mudar coisas em nosso trabalho. [R]
	3. No geral, espero mais sucesso do que desapontamento ao trabalhar nesta empresa. [R]
	4.Minha empresa contribui de forma justa na relação com seus funcionários. [R]
	5. Dar sugestões para resolver problemas onde eu trabalho não produzirão muita mudança real.
	6. A empresa onde eu trabalho atende às minhas expectativas de qualidade de vida no trabalho. [R]
	7. A gestão da empresa se preocupa mais com seus objetivos e necessidades do que com o bem-estar dos funcionários.
Resiliência, Campbell-Sills e Stein (2007).	1. Sou capaz de me adaptar à mudança.
	2. Posso lidar com o que vier.
	3. Tento ver o lado humorístico dos problemas.
	4. Lidar com o estresse me fortalece.
	5. Tendo a me recuperar após doenças ou dificuldades.
	6. Consigo atingir objetivos apesar dos obstáculos.
	7. Consigo manter o foco sob pressão.
	8. Não sou facilmente desencorajado pelo fracasso.
	9. Considero-me uma pessoa forte.
	10. Consigo lidar com sentimentos desagradáveis.

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO

Participe da Pesquisa sobre Comportamento Organizacional!

Prezado(a) Senhor(a) Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre comportamento organizacional.

Este trabalho está sendo desenvolvido pelo mestrando Paulo Motta sob orientação da Dra. Rozélia Laurett do programa de Mestrado Profissional em Administração e Contabilidade da FUCAPE Business School. Todas as informações coletadas são confidenciais e não identificam os respondentes. Não há resposta certa ou errada, o objetivo é apenas conhecer a sua opinião sobre o assunto.

Tempo estimado: Apenas 7 minutos!

Link para a Pesquisa: https://ee.kobotoolbox.org/x/w32jELzJ

Ajude a promover a pesquisa Brasileira! Compartilhe este convite com amigos e grupos interessados. Sua colaboração é fundamental!

Em caso de dúvidas, entre em contato:

Paulo Motta

paulo.mottap@gmail.com

Rozélia Lauret

rozelia@fucape.br

1. Qual é a sua situação atual de emprego? (Caso possua mais de um vinculo considere o principal).

( ) Funcionário com contrato CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).
( ) Funcionário Público.
( ) Funcionário de Organização sem Fins Lucrativos.

2. Há quanto tempo você trabalha nesta organização?

( ) Menos de 3 meses.
( ) Mais de 3 meses.

Para responder às questões de 3 a 12, utilize a seguinte escala: 1: "Nunca" 2: "Raramente" 3: "Às vezes" 4: "Frequentemente" 5: "Muito Frequentemente"

Nº	Afirmativas	1	2	3	4	5
3	Meus colegas me ignoraram no trabalho.					
4	Meus colegas de trabalho deixaram a sala quando eu entrei.					
5	Minhas saudações ficaram sem resposta no trabalho.					
6	Já me sentei involuntariamente sozinho numa sala cheia de gente no trabalho.					
7	Já me evitaram no trabalho.					
8	Reparei que os meus colegas não olhavam para mim no trabalho.					
9	No trabalho já me afastaram de uma conversa.					
10	Já se recusaram a falar comigo no trabalho.					
11	Meus colegas de trabalho me trataram como se não estivesse presente.					
12	Meus colegas de trabalho não me convidaram nem me perguntaram se queria alguma coisa quando saíram para um intervalo.					

Para responder às questões de 13 a 17, utilize a seguinte escala: 1: "Discordo totalmente" 2: "Discordo" 3: "Neutro" 4: "Concordo" 5: "Concordo totalmente"

13	Eu não falo nem sugiro ideias de mudança no trabalho, por medo.					
14	Eu retenho informações relevantes por medo de falar.					
15	Eu não falo sobre fatos pertinentes no trabalho para me proteger.					
16	Eu evito expressar ideias de melhorias no trabalho, para me proteger.					
17	Eu não proponho soluções de problemas no trabalho por medo.					

Para responder às questões de 18 a 35, leve em consideração os eventos ocorridos nos últimos 3 meses e utilize a seguinte escala: 1: "Raramente" 2: "Com Pouca Frequência" 3: "Às Vezes" 4: "Frequentemente" 5: "Sempre"

18	Eu consegui planejar meu trabalho para que seja feito no prazo.					
19	Meu planejamento de trabalho tem sido ótimo.					
20	Tive em mente os resultados que tinha de alcançar no meu trabalho.					
21	Consegui separar questões principais de questões secundárias no trabalho.					
22	Consegui realizar meu trabalho bem, com o mínimo de tempo e esforço.					
23	Assumi responsabilidades extras no meu trabalho.					
24	Eu mesmo comecei novas tarefas no meu trabalho, quando minhas antigas terminaram.					
25	Assumi tarefas de trabalho desafiadoras, quando disponível.					
26	Eu me esforcei para manter meu conhecimento profissional atualizado.					
27	Eu me esforcei para manter minhas habilidades profissionais atualizadas.					
28	Criei soluções criativas para novos problemas do trabalho					
29	Continuei procurando novos desafios no meu trabalho.					
30	Participei ativamente das reuniões de trabalho.					
31	Reclamei de assuntos sem importância no trabalho.					
32	Fiz com que os problemas do trabalho se tornassem maiores do que estavam.					
33	Concentrei-me nos aspectos negativos de uma situação de trabalho, em vez dos aspectos positivos.					

34	Conversei com colegas sobre os aspectos negativos do meu trabalho.					
35	Conversei com pessoas de fora da organização sobre os aspectos negativos do meu trabalho.					

Para responder às questões de 36 a 42, utilize a seguinte escala:1: "Discordo totalmente" 2: "Discordo" 3: "Neutro" 4: "Concordo" 5: "Concordo totalmente"

36	Qualquer esforço para melhorar as coisas no meu trabalho provavelmente terá sucesso.					
37	A gestão da empresa é boa em executar programas de melhoria ou mudar coisas em nosso trabalho.					
38	No geral, espero mais sucesso do que desapontamento ao trabalhar nesta empresa.					
39	Minha empresa contribui de forma justa na relação com seus funcionários.					
40	Dar sugestões para resolver problemas onde eu trabalho não produzirão muita mudança real.					
41	A empresa onde eu trabalho atende às minhas expectativas de qualidade de vida no trabalho.					
42	A gestão da empresa se preocupa mais com seus objetivos e necessidades do que com o bem-estar dos funcionários.					

Para responder às questões de 43 a 52, utilize a seguinte escala:1: "Raramente" 2: "Às Vezes" 3: "Com Frequência" 4: "Muitas Vezes" 5: "Verdadeiro o tempo todo"

43	Sou capaz de me adaptar à mudança.					
44	Posso lidar com o que vier.					
45	Tento ver o lado humorístico dos problemas.					
46	Lidar com o estresse me fortalece.					
47	Tendo a me recuperar após doenças ou dificuldades.					
48	Consigo atingir objetivos apesar dos obstáculos.					
49	Consigo manter o foco sob pressão.					
50	Não sou facilmente desencorajado pelo fracasso.					
51	Considero-me uma pessoa forte.					
52	Consigo lidar com sentimentos desagradáveis.					

53. Sexo

( ) Masculino
( ) Feminino

54. Raça/Etnia

( ) Branca

( ) Negra

( ) Parda

( ) Amarela

( ) Indígena

( ) Outra

55. Qual sua escolaridade?

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio/Técnico

( ) Graduação

( ) Pós-Graduação (Especialização/MBA)

( ) Mestrado

( ) Doutorado

( ) Outros

56. Qual é a sua posição ocupacional atual

( ) Operacional

( ) Técnico

( ) Analista

( ) Supervisor

( ) Coordenador

( ) Gerente

( ) Diretor

57. Qual sua idade?

( ) Menos de 25 anos

( ) De 26 a 40 anos

( ) De 41 a 55 anos

( ) Acima de 56 anos

58. Qual é a região onde você trabalha atualmente?

( ) Norte

( ) Nordeste

( ) Centro-Oeste

( ) Sudeste

( ) Sul

APÊNDICE C: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRAS

308 Repostas Validadas	Quesito	N	%
Sexo	Masculino	218	71%
	Feminino	90	29%
Raça/Etnia	Branca	135	44%
	Negra	36	12%
	Parda	129	42%
	Amarela	6	2%
	Indígena	2	1%
	Outra	0	0%
Escolaridade	Ensino Fundamental	52	17%
	Ensino Médio/Técnico	123	40%
	Graduação	51	17%
	Pós-Graduação (Especialização/MBA)	49	16%
	Mestrado	11	4%
	Doutorado	5	2%
	Outros	17	6%
Posição ocupacional	Operacional	130	42%
	Técnico	42	14%
	Analista	39	13%
	Supervisor	36	12%
	Coordenador	23	7%
	Gerente	32	10%
	Diretor	6	2%
Idade	Menos de 25 anos	54	18%
	De 26 a 40 anos	174	56%
	De 41 a 55 anos	71	23%
	Acima de 56 anos	9	3%
Região	Norte	7	2%
	Nordeste	10	3%
	Centro-Oeste	274	89%
	Sudeste	13	4%
	Sul	4	1%

APÊNDICE D: VALIDADE DISCRIMINANTE POR CARGAS CRUZADAS

VALIDADE DISCRIMINANTE POR CARGAS CRUZADAS

Construtos	Cinismo Organizacional	Desempenho Contextual	Desempenho Contraproducente	Ostracismo no Local de Trabalho	Resiliência	Silencio defensivo	desempenho das tarefa
CY34	**0,713**	-0,416	-0,097	0,081	-0,406	0,080	-0,375
CY35	**0,845**	-0,289	-0,196	0,222	-0,334	0,094	-0,288
CY36	**0,803**	-0,387	-0,172	0,144	-0,396	0,085	-0,256
CY37	**0,841**	-0,281	-0,135	0,134	-0,320	0,101	-0,268
CY39	**0,790**	-0,278	-0,149	0,167	-0,315	0,081	-0,210
CP22	-0,296	**0,729**	0,017	-0,105	0,472	-0,180	0,455
CP23	-0,289	**0,753**	-0,098	-0,046	0,483	-0,125	0,412
CP24	-0,430	**0,875**	0,081	-0,137	0,621	-0,075	0,616
CP25	-0,395	**0,871**	0,094	-0,182	0,620	-0,133	0,578
CP26	-0,290	**0,784**	-0,070	-0,146	0,550	-0,134	0,483
CP27	-0,331	**0,842**	-0,018	-0,124	0,611	-0,202	0,486
CWB30	-0,193	0,081	**0,889**	-0,265	0,182	-0,245	0,156
CWB31	-0,134	-0,009	**0,892**	-0,229	0,150	-0,282	0,076
CWB33	-0,154	-0,079	**0,798**	-0,210	0,023	-0,192	0,020
WOS2	0,172	-0,183	-0,250	**0,762**	-0,183	0,227	-0,135
WOS5	0,240	-0,144	-0,255	**0,815**	-0,155	0,233	-0,157
WOS6	0,102	-0,093	-0,256	**0,789**	-0,160	0,276	-0,058
WOS7	0,147	-0,050	-0,115	**0,751**	-0,067	0,137	-0,020
WOS8	0,095	-0,135	-0,205	**0,868**	-0,166	0,235	-0,064
WOS9	0,111	-0,105	-0,183	**0,821**	-0,109	0,289	-0,046
RS41	-0,338	0,520	0,092	-0,180	**0,807**	-0,284	0,355
RS42	-0,352	0,620	0,103	-0,106	**0,840**	-0,211	0,437
RS46	-0,367	0,608	0,151	-0,165	**0,850**	-0,226	0,535
RS47	-0,359	0,560	0,072	-0,150	**0,805**	-0,230	0,416
RS49	-0,414	0,534	0,196	-0,165	**0,750**	-0,199	0,334
RS50	-0,329	0,473	0,100	-0,112	**0,732**	-0,255	0,318
DS11	0,083	-0,132	-0,268	0,302	-0,216	**0,898**	-0,030
DS12	0,082	-0,151	-0,256	0,246	-0,249	**0,897**	-0,020
DS13	0,081	-0,107	-0,193	0,214	-0,209	**0,840**	0,004
DS14	0,099	-0,150	-0,267	0,303	-0,288	**0,919**	-0,056
DS15	0,139	-0,208	-0,258	0,250	-0,317	**0,894**	-0,062
TP16	-0,155	0,347	0,148	-0,032	0,286	-0,032	**0,731**
TP17	-0,294	0,445	0,111	-0,082	0,328	-0,005	**0,789**
TP18	-0,282	0,553	0,048	-0,122	0,439	-0,044	**0,833**
TP19	-0,300	0,545	0,084	-0,089	0,482	-0,130	**0,791**
TP20	-0,355	0,569	0,069	-0,095	0,439	0,055	**0,849**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota 3: WOS: Ostracismo no Local de Trabalho; CY: Cinismo Organizacional; DS: Silencio Defensivo; WP: Desempenho no Trabalho Individual; RS: Resiliência