



2023

**JULIA VIDAL
RIBEIRO**

**O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO
LABORAL NA RELAÇÃO ENTRE O
EMPLOYER ATTRACTIVENESS E O SILÊNCIO
ORGANIZACIONAL**



2023

**JULIA VIDAL
RIBEIRO**

**O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO
LABORAL NA RELAÇÃO ENTRE O
EMPLOYER ATTRACTIVENESS E O SILÊNCIO
ORGANIZACIONAL**

Dissertação redigida em português do Brasil apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica do Doutor Luís José Andrade, Professor da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.

agradecimentos

A minha amada família, aos meus pais, gratidão por serem minha base e o apoio incondicional de vocês ao longo desta caminhada.

Ao meu namorado, que esteve sempre ao meu lado em todos os momentos.

As minhas amigas de mestrado pela paciência, compreensão e incentivo.

Ao meu professor orientador, agradeço pelo trabalho de orientação, e também pela dedicação e confiança.

palavras-chave

Employer Branding; Employer Attractiveness; Satisfação Laboral; Silêncio Organizacional.

resumo

A maioria das investigações na esfera do *Employer Attractiveness* refletem-se na questão da atração de potenciais colaboradores (perspetiva externa), encontrando-se menos estudos que buscam compreender o impacto deste constructo, em sua perspetiva interna. Por isso, o mesmo tem o intuito de verificar se a Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness* e o Silêncio Organizacional.

Para medir cada constructo aplicou-se três instrumentos: a escala do *Employer Attractiveness*, Satisfação Laboral e Silêncio Organizacional. Para isto, usou-se o método quantitativo através de um *survey* on-line.

Os resultados demonstraram que três hipóteses foram corroboradas: relação significativa entre o valor económico, de interesse e social e a dimensão submisso da escala do silêncio organizacional, mediada pela satisfação laboral.

Neste estudo foi possível concluir que o silêncio organizacional é influenciado pela satisfação laboral e não pelas dimensões do *employer attractiveness*, notando o efeito por meio deste caminho. E que as práticas de *employer attractiveness* influenciam de maneira significativa a satisfação.

Keywords

Employer Branding; Employer Attractiveness; Job Satisfaction; Organizational Silence.

abstract

Most of the research on *Employer Attractiveness* focuses on the issue of attracting potential employees (external perspective), while fewer studies seek to understand the impact of this construct, in its internal perspective. Therefore, this study aims to verify if Job Satisfaction mediates the relationship between *Employer Attractiveness* and Organizational Silence.

To measure each construct, three instruments were used: the *Employer Attractiveness* scale, Job Satisfaction, and Organizational Silence. For this, the quantitative method was used through an on-line survey.

The results showed that three hypotheses were corroborated: significant relationship between economic, interest and social value and the submissive dimension of the organizational silence mediated by job satisfaction.

In this study it was possible to conclude that organizational silence is influenced by job satisfaction and not by the dimensions of *employer attractiveness*, noting the effect through this path. And that *employer attractiveness* practices significantly influence satisfaction.

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO.....	14
II. REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 <i>Employer Branding</i>	16
2.2 <i>Employer Attractiveness</i>	18
2.3 Satisfação Laboral.....	19
2.4 Silêncio Organizacional	21
III. MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	23
3.1 Modelo de Investigação	23
IV. METODOLOGIA	25
4.1 Delineamento	25
4.2 Amostra.....	25
4.3 Instrumentos.....	27
4.3.1 Dados Sociodemográficos.....	27
4.3.2 <i>Employer Attractiveness</i>	28
4.3.3 Satisfação Laboral	29
4.3.4 Silêncio Organizacional.....	30
4.4 Procedimento.....	32
V. RESULTADOS	33
5.1 Qualidades métricas dos instrumentos	33

	10
5.1.1 Escala do <i>Employer Attractiveness</i>	35
<i>Validade</i>	35
<i>Fiabilidade</i>	37
<i>Sensibilidade</i>	37
5.1.2 Escala da Satisfação Laboral	38
<i>Validade</i>	38
<i>Sensibilidade</i>	39
5.1.3 Escala do Silêncio Organizacional	40
<i>Validade</i>	40
<i>Fiabilidade</i>	42
<i>Sensibilidade</i>	42
5.2 Análise Descritiva das Variáveis em Estudo	43
5.3 Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo	44
5.4 Teste de Hipóteses	45
VI. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	50
VII. CONCLUSÃO	52
7.1 Limitações e Estudos Futuros	52
7.2 Implicações Práticas	53
VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
IX. ANEXOS	63

ANEXO A – Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas.....	63
ANEXO B – Questionário	65
ANEXO C – Qualidades Métricas dos Instrumentos.....	74
ANEXO D – Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo.....	76
ANEXO E – Comparação de Grupos	77
ANEXO F – Teste de Hipóteses	79

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação	23
Figura 2 - Modelo da Escala de Employer Attractiveness.....	36
Figura 3 - Modelo da Escala do silêncio organizacional	41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas	26
Tabela 2 - Dados Sociodemográficos	28
Tabela 3 - Escala do Employer Attractiveness por Berthon e colegas (2005).....	28
Tabela 4 - Escala de Satisfação Laboral de Warr e colegas (1979)	30
Tabela 5 - Escala do silêncio dos colaboradores de Van Dyne e colegas (2003)	31
Tabela 6 - Valores de referência dos índices de ajustamento (adaptado de Marôco, 2014)	34
Tabela 7 - Índices de qualidade de ajustamento da Escala de employer attractiveness.....	35
Tabela 8 - Fiabilidade da Escala de employer attractiveness.....	37
Tabela 9 - Sensibilidade da Escala de employer attractiveness	37
Tabela 10 - Teste Kaiser-Meyer-Olkin para a Escala de satisfação laboral.....	38
Tabela 11 - Variância Explicada dos Componentes da Escala de satisfação laboral.....	39
Tabela 12 - Fiabilidade da Escala de satisfação laboral.....	39
Tabela 13 - Sensibilidade da Escala de satisfação laboral	39
Tabela 14 - Índices de Qualidade de Ajustamento da Escala do silêncio organizacional	40
Tabela 15 - Fiabilidade da Escala do silêncio organizacional	42
Tabela 16 - Sensibilidade da Escala do silêncio organizacional.....	42
Tabela 17 - Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	43
Tabela 18 - Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o Employer Attractiveness- Valor Social e o Silêncio submisso.....	46

Tabela 19 - Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o Employer Attractiveness- Valor de Interesse e o Silêncio submisso.....	47
Tabela 20 - Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o Employer Attractiveness- Valor Económico e o Silêncio submisso.....	48
Tabela 21 – Síntese dos resultados no teste de hipóteses.....	49

I. INTRODUÇÃO

O colaborador é identificado como um ativo intangível, que colabora para o valor e resultado da empresa e/ou organização (Negulescu, 2018). Em um ambiente cada vez mais dinâmico e tecnológico, atrair e fidelizar colaboradores com talento tornou-se crucial em um mundo mais exigente (Eger et al., 2019; Hadi & Ahmed, 2018).

No presente mercado global, ainda há disputas entre empresas e/ou organizações em razão da falta de colaboradores talentosos, o que torna um obstáculo cotidiano para os recursos humanos. Para responder a este obstáculo e se obter uma vantagem competitiva é imprescindível observar a questão da atração e retenção do capital humano. Diante disso, para atrair os colaboradores as empresas e/ou organizações começaram a utilizar os princípios e as práticas de *branding* no campo de Gestão de Recursos Humanos (Alniaçik & Alniaçik, 2012).

Nos dias de hoje, sob a ótica da realidade organizacional, a busca pela diferenciação ante a concorrência é fulcral e a área dos recursos humanos é fundamental promover esta distinção (Sivertzen et al., 2013). Reis e Braga (2016), acreditam que as empresas podem tornar-se competitivas por meio do estabelecimento de métodos atrativos de *Employer Branding*. Pingle e Sharma (2013) em seu estudo concluíram que a marca do empregador atua como “adesivo” para garantir o compromisso, lealdade e satisfação dos colaboradores.

Relacionado com o *Employer Branding* surge o *Employer Attractiveness*, que possibilita verificar quais os benefícios importantes que faz com que a empresa se torne atrativa para trabalhar (Berthon et al., 2005). Posto isto, compete ao departamento de recursos humanos fomentar mecanismos e políticas conducentes à atratividade, em função de ser favorável ao êxito da organização (Ha & Luan, 2018), tal como observem técnicas e métodos estratégicos no sentido de reter os colaboradores (Helm, 2012).

Não obstante, dentro das empresas, os colaboradores confrontam-se com situações que os colocam diante da decisão de falar (ou seja, voz) ou de ficarem em silêncio. Dessa forma, o silêncio pode ser visto quando o colaborador não exerce o seu direito de voz (Morrison, 2011).

No entanto, estudos mostram resultados que sugerem que os sistemas de voz podem aumentar a satisfação e empenho dos colaboradores (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992, citado por Pinder & Harlos, 2001). Isto quer dizer que, se o colaborador desempenha o seu direito de voz por conseguinte está mais satisfeito. Por outro lado, um colaborador insatisfeito poderá preferir pelo silêncio. Neste caso, existirá um efeito negativo entre o silêncio e a satisfação (Yilmaz et al., 2016).

Salienta-se ainda que, há autores que concentram a sua investigação nas dimensões do silêncio (submisso e defensivo), pois estas influenciam de forma negativa as empresas e/ou organizações (Dedahanov & Rhee, 2015). Em contrapartida, Wang e Hsieh (2013) optaram por não incluir o silêncio prosocial, em razão de não considerarem o mesmo prejudicial e que acarrete consequências negativas para as empresas e/ou organizações.

Posto isto, um aspeto importante que torna este tema relevante é que existem poucos estudos a analisar e explorar a mediação da satisfação laboral na relação entre o *Employer Attractiveness* (em sua perspectiva interna) e o Silêncio Organizacional. Dessa forma, à luz deste estudo, pretende-se aprofundar a análise das relações entre os construtos mencionados bem como contribuir para novos estudos acerca da temática.

Diante do exposto, as questões que vão guiar este estudo serão: 1. Qual o impacto do *Employer Attractiveness* na Satisfação Laboral e no Silêncio Organizacional?; 2. A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness* e o Silêncio Organizacional?

No geral, um modelo conceitual de mediação permite explicar o mecanismo e/ou processo que apoia a relação entre uma variável dependente e uma variável independente, através da variável mediadora. Por conseguinte, com este modelo deseja-se compreender se a satisfação laboral seria o mecanismo pelo qual o *Employer Attractiveness* influenciaria o silêncio organizacional.

Dessa forma, o objetivo principal do estudo é se os colaboradores possuem a percepção de que algumas práticas podem ser atrativas, diminuindo o silêncio da organização, e se decorre, do estímulo da satisfação laboral.

Este trabalho será constituído por cinco capítulos. O primeiro capítulo apresentará o enquadramento teórico, denominado revisão de literatura, sobre os temas em questão, o *Employer Branding*, *Employer Attractiveness*, Satisfação Laboral e Silêncio Organizacional. Posteriormente o modelo de investigação, hipóteses. Em seguida, a metodologia do estudo composta pelo delineamento, caracterização da amostra, instrumentos utilizados e o procedimento. Ao final os resultados serão exibidos, como também a discussão dos resultados e a conclusão.

II. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Employer Branding*

O *Employer Branding* compreende-se “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos providenciados pelo trabalho e relacionados com a empresa empregadora” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). De acordo com o exposto, pode ser explicado como benefícios que transformam as empresas em uma marca na qual os colaboradores iniciam um relacionamento contínuo que acarreta benefícios aos mesmos, tal como: atividades de desenvolvimento e/ou

úteis (benefícios funcionais); recompensas pecuniárias ou materiais (benefícios económicos); e sentimento de propósito e pertença – benefícios psicológicos (Ambler & Barrow, 1996, p.187).

Diante do exposto, nota-se que a finalidade era ampliar as técnicas de marca como também serviços e produtos aos colaboradores, fomentando vantagens e aspetos positivos do ambiente de trabalho de *brand* sendo um diferencial para decidir *the best place to work* (Kargas & Tsokos, 2020). Antigamente, as marcas eram relacionadas ao marketing, contudo, de um tempo para cá, também se associou à matéria de Gestão de Recursos Humanos (Hashim & Nor, 2018). Tal constructo apareceu como fruto da aplicabilidade dos princípios de marketing à área de Recursos Humanos (marketing interno).

Recentemente, o *Employer Branding* foi descrito como esforços que uma empresa promove para tornar-se distinta como marca empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004). Posteriormente, o constructo *Employer Branding* consistiu em um método estratégico de trabalho com intuito de entender o significado da empresa e envolver os seus colaboradores, atuando-se como um meio de criação de uma imagem na qualidade de entidade empregadora que identifica a empresa como sendo um ótimo ambiente laboral (Verma & Ahmad, 2016).

Além disso, é um tema cada vez mais abordado no âmbito dos Recursos Humanos pois relaciona-se em atrair, recrutar e reter os talentos, e diante de uma boa proposta os colaboradores mudam de empresa (Tanwar & Prasad, 2016).

Por fim, percebe-se que a aplicação do *Employer Branding* pelas empresas, como técnica de atratividade e fidelização dos colaboradores dará vantagem competitiva sobre a concorrência. Tornando-se necessário explorar definições e o seu impacto nas empresas.

2.2 *Employer Attractiveness*

Employer Attractiveness ou atração da entidade empregadora é um elemento essencial para a constituição da marca empregadora. Em relação ao recrutamento, é um aspeto medido mediante a decisão de remeter ou não o currículo para uma vaga em uma empresa. Sendo assim, é considerado como benefícios que os potenciais colaboradores notam em um emprego numa certa empresa. Pode ser compreendido como um constructo relacionado ao *employer branding*, com o aumento de atrair por parte do empregador, por conseguinte melhor será a marca empregadora dessa empresa (Berthon et al., 2005).

Posto isto, a construção de uma marca empregadora favorável através de técnicas de *employer branding* tem sido útil no crescimento do *employer attractiveness* (Lievens et al., 2007). Jiang e Iles (2011) compreendem a atratividade do empregador como um “meio” de estimular/atrain candidatos com potenciais e impulsionar a lealdade na empresa dos seus colaboradores.

Para medir a atratividade empregadora é a escala do *Employer Attractiveness (EmpAt scale)* elaborada por Berthon e amigos (2005), que teve como suporte as dimensões de Ambler e Barrow (1996) - benefícios funcionais, económicos e psicológicos. Ademais, a escala apresenta as dimensões da atração da organização que pode ser dividida em valor de aplicação, valor de desenvolvimento, valor económico, valor social e valor de interesse, tendo em conta que elas buscam entender de que maneira as empresas propõem valores atrativos aos seus colaboradores.

As dimensões são caracterizadas pelo ambiente laboral incentivante, com práticas inovadoras e criativas (valor de interesse); por um ambiente laboral agradável, predominando bom relacionamento entre os indivíduos (valor social); associado ao salário, estabilidade laboral bem como possibilidade de progredir na carreira (valor económico); o colaborador é reconhecido e valorizado profissionalmente, aperfeiçoamento da carreira (valor de desenvolvimento);

possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos e de transferir aos outros (valor de aplicação) (Berthon et al., 2005).

O *employer attractiveness* interfere na atração na ótica dos futuros colaboradores (Ha & Luan, 2018), e nos mecanismos para fidelizar os colaboradores nas empresas (Helm, 2012). A atratividade da empresa pode ser estudada através de duas perspectivas, interna ou externa. A interna está associada a percepção que os atuais colaboradores possuem em relação ao nível de atração da empresa (Pingle & Sharma, 2013). Em contrapartida, a externa está ligada a percepção que os futuros potenciais colaboradores possuem acerca da empresa como um ótimo local de trabalho (Ehrhart & Ziegert, 2005).

2.3 Satisfação Laboral

Locke (1976) retratou uma das primeiras definições acerca da satisfação laboral. Para o referido autor, a emoção positiva de bem-estar é resultado da avaliação que o colaborador possui sobre o trabalho realizado ou da bagagem profissional individual (Kanwar et al., 2009).

A satisfação laboral é um fator imprescindível para compreender a eficácia, a motivação, a retenção e o desempenho dos colaboradores. Além disso, esta é afetada pelas características pessoais, local de trabalho e por fatores extrínsecos e intrínsecos (Shaju & Subhashini, 2017). A alta satisfação laboral está relacionada ao desempenho, e consequentemente, associada aos lucros. Os colaboradores que se sentem felizes e satisfeitos com o que fazem são predispostos a realizar tarefas com mais empenho e dedicação (Kiliç et al., 2021).

Rustam e colegas (2021) defendem que os potenciais colaboradores almejam inserir-se em empresas com colaboradores satisfeitos. Deste modo, torna-se inevitável que a previsão da satisfação laboral seja uma atividade essencial tal como facilite as empresas a traçar e/ou redesenhar as Políticas de Gestão de Recursos Humanos. Por isso, essas previsões, além de

auxiliarem na redução do estresse/esgotamento do colaborador, como também aumentam o prestígio de uma empresa. Isto é, se o grau de satisfação dos atuais colaboradores for superior, consequentemente a probabilidade será maior para atrair potenciais colaboradores.

Outros estudos foram realizados, e verificaram que as componentes de higiene (condições de trabalho e dinheiro) impactam de maneira positiva a satisfação laboral, ao passo que os componentes motivacionais impactam negativamente esse mesmo constructo e causam insatisfação (Sobaih & Hasanein, 2020).

Recentemente foi averiguado mediante estudos que, entre outras razões, a satisfação laboral está relacionada a diversas características profissionais, introduzindo elementos de recompensa, procura e apoio. Esclarecem que nenhum estudo feito anteriormente tinha constatado que, a interligação entre as distintas componentes de um trabalho podia acentuar a satisfação no trabalho. Essa investigação indicou seis componentes cruciais, sendo três ligados ao bem-estar: remuneração, carga de trabalho e suporte profissional (Ewen et al., 2021).

Ademais existem diversas componentes para além dos apontados, e segundo Hoff e colegas (2020), notaram que os resultados recomendavam um ajustamento acerca dos interesses de seus colaboradores. Sendo assim, demonstraram que, a satisfação laboral dos colaboradores está associada também ao desempenho e satisfação com o trajeto profissional das pessoas.

Zhou e George (2001), através das suas investigações constataram que um elevado nível de satisfação pode contribuir positivamente para o bem-estar dos colaboradores e para a eficácia organizacional. Por outro lado, um baixo nível de satisfação laboral acaba sendo prejudicial tanto para as organizações como para os seus colaboradores.

Por fim, diante da insatisfação laboral é possível suscitar o silêncio organizacional. O silêncio organizacional é a decisão do colaborador em guardar opiniões, informações, sugestões de

melhoria e ideias que teriam relevância para a empresa (Morrison & Milliken, 2000). Como resultado, pode-se notar a diminuição do compromisso, da satisfação no trabalho e ânimo dos colaboradores (Hozouri et al., 2018).

2.4 Silêncio Organizacional

Nota-se que a temática acerca do silêncio organizacional é considerada um fenômeno onipresente nas empresas e tem sido assunto de grande interesse por vários autores, seja pelo meio funcional ou acadêmico (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Perlow & Williams, 2003).

Morrison e Milliken (2000) originam o constructo silêncio organizacional, definindo-o como a decisão do colaborador em reter informações a respeito de assuntos que são de interesse da empresa. Para elas, a retenção é um fator coletivo, apesar de se manifestar como um fenômeno individual. Já Pinder e Harlos (2001) acreditam que tal termo apresenta várias facetas, no qual engloba, não se limitando, a inexistência da fala ou expressão formal; ademais é possível o silêncio decorrer de sons e linguagem. Por outro lado, por exemplo, o silêncio organizacional pode ocorrer no caso do colaborador não colaborar livremente para o discurso da organização (Bowen & Blackmon, 2003).

Para Morrison (2001), o silêncio pode ser considerado quando o colaborador não executa o direito de voz. Todavia, em uma abordagem recente pode ressaltar que o silêncio dos colaboradores no ambiente laboral não é somente a ausência da voz. Para mais, ainda pode ser apontado como uma técnica comportamental, uma vez que a voz existe quando o colaborador expõe ideias e opiniões, ao passo que o silêncio é verificado quando o colaborador guarda as suas ideias e opiniões (Dyne et al., 2003; Morrison, et al., 2014).

Ainda, pesquisas identificaram que há autores que consideram classificações distintas a respeito do silêncio: bidimensional (Pinder & Harlos, 2001); tridimensional (Acaray & Akturan, 2015; Dyne et al., 2003) ou com quatro dimensões (Knoll & Van Dick, 2013; Nafei, 2016). Ou seja, demonstra que a questão da multidimensionalidade não é uniforme. Contudo, no estudo presente será utilizada a dimensão tridimensional.

O silêncio organizacional pode ser explorado em três perspectivas: defensiva resultante em preservar a informação confidencial (Ardakani & Mehrabanfar, 2015), pode ser compreendida através de uma resposta de comportamento para se auto-proteger provocada pelo medo (Dyne et al., 2003); prosocial baseado na colaboração, os colaboradores guardam informações e opiniões com o propósito de beneficiar os outros ou a sua empresa (Dyne et al., 2003); e a submissa, que remete à retenção de informações e/ou ideias por meio da resignação (Dyne et al., 2003).

Para mais, o silêncio organizacional pode acarretar sensações como ressentimento e raiva nos colaboradores (Perlow & Williams, 2003), diminuindo, assim, o bem-estar (Emelifeonwu & Valk, 2019), originando dessa forma a insatisfação e *turnover* (Morrison & Milliken, 2000). Pode-se então compreender que o silêncio é uma estratégia comportamental que se manifesta diante de situações de baixa satisfação, ou seja, o colaborador insatisfeito poderá optar pelo silêncio. Demirtaş (2018) reforça que o silêncio reduz a lealdade e a satisfação laboral, bem como afeta o desenvolvimento organizacional de forma negativa.

Morrison e Milliken (2000) ainda acrescentam que os colaboradores quando decidem pelo silêncio, podem enfrentar certas consequências, como por exemplo: sentimento de não valorização; apresentar elevado nível de dissonância cognitiva. Diante da situação em que o colaborador sente que não é valorizado, os seus níveis de comprometimento podem ser

diminuídos. Em contrapartida, a dissonância cognitiva contribui para que o colaborador esteja propenso à insatisfação e ao estresse.

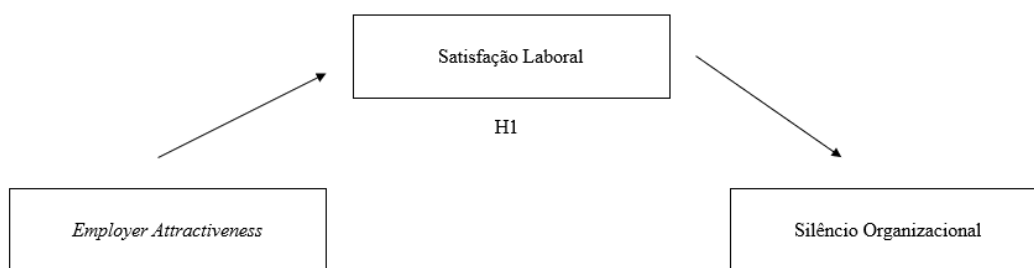
Consoante a revisão de literatura realizada, a respeito da temática do presente trabalho, conclui-se que não foram realizados estudos que retratem unicamente a relação entre as variáveis propostas. No capítulo seguinte, será proposto um modelo conceitual que verse sobre os três construtos em questão.

III. MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Modelo de Investigação

Em virtude de até o momento não existir um modelo que estabeleça a relação das três variáveis anteriormente referidas, foi elaborado o modelo exposto na Figura 1. Desta forma, espera-se que a Satisfação Laboral medeie a relação entre o *Employer Attractiveness* e o Silêncio Organizacional (ou seja, pretende-se perceber a influência do *Employer Attractiveness* na satisfação laboral, e desta no silêncio organizacional).

Figura 1 - *Modelo de Investigação*



Fonte: elaboração própria

H1: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness* e o Silêncio Organizacional.

H1.1: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Desenvolvimento e o Silêncio prosocial.

H1.2: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Desenvolvimento e o Silêncio defensivo.

H1.3: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Desenvolvimento e o Silêncio submisso.

H1.4: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Social e o Silêncio prosocial.

H1.5: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Social e o Silêncio defensivo.

H1.6: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Social e o Silêncio submisso.

H1.7: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Interesse e o Silêncio prosocial.

H1.8: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Interesse e o Silêncio defensivo.

H1.9: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Interesse e o Silêncio submisso.

H1.10: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Económico e o Silêncio prosocial.

H1.11: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Económico e o Silêncio defensivo.

H1.12: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Económico e o Silêncio submisso.

H1.13: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Aplicação e o Silêncio prosocial.

H1.14: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Aplicação e o Silêncio defensivo.

H1.15: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Aplicação e o Silêncio submisso.

IV. METODOLOGIA

4.1 Delineamento

O presente estudo empírico apresenta um delineamento não experimental; enquadra-se na metodologia quantitativa e é transversal (D'Oliveira, 2007).

4.2 Amostra

Participantes

Para este estudo, a amostra caracterizada como não probabilística e por conveniência. Além disso a participação foi anónima, voluntária e privada. Os critérios estabelecidos foram: ter 18 anos ou mais; estar atualmente a trabalhar e responder as afirmações do *survey*.

Na amostra participaram 151 sujeitos (n=151) consoante com a Tabela 1 e Anexo A, uma vez que, relativamente ao género, verificou-se que 64,200% é do género feminino (n=97), e os demais do género masculino (n=54), correspondendo 35,800% da amostra.

A maioria dos participantes, 31,800% da amostra (n=48) apresenta idade entre 20 e 29 anos, 26,500% dos participantes (n=40) entre 40 e 49 anos, 25,200% dos participantes (n=38) entre 30 e 39 anos, 11,900% dos participantes (n=18) entre 50 e 59 anos, 2,600% dos participantes (n=4) mais de 60 anos e 2,000% dos participantes (n=3) têm 18 ou 19 anos.

Relativamente às habilitações literárias, 37,100% dos participantes (n=56) têm Licenciatura ou Bacharelato, 29,800% Pós-Graduação (n=45), 20,500% Mestrado (n=31), 8,600% o ensino secundário ou técnico profissional completo (n=13), 3,300% Doutoramento (n=5) e 0,700% possui ensino básico, do 1º ciclo ao 9º ano (n=1).

Quanto ao nível da antiguidade na organização, a maior parte dos participantes, 42,400% da amostra, trabalham há menos de 2 anos (n=64), 16,600% trabalham há mais de 15 anos na organização (n=25), 15,900% entre 2 e 5 anos (n=24), 13,900% entre 5 e 10 anos (n=21) e 11,300% entre 10 e 15 anos (n=17).

Tabela 1 - Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas

Variável		Frequência	Porcentagem
Género	Masculino	54	35,800
	Feminino	97	64,200
Idade	Até 19 anos	3	2,000
	Entre 20-29 anos	48	31,800
	Entre 30-39 anos	38	25,200
	Entre 40-49 anos	40	26,500

	Entre 50-59 anos	18	11,900
	Mais de 60 anos	4	2,600
Habilitações Literárias	Do 1º ciclo ao 9º ano	1	0,700
	Ensino Secundário ou Técnico Profissional Completo	13	8,600
	Licenciatura ou Bacharelato	56	37,100
	Pós-graduação	45	29,800
	Mestrado	31	20,500
	Doutoramento	5	3,300
Antiguidade	Menos de 2 anos	64	42,400
	Entre 2 e 5 anos	24	15,900
	Entre 5 e 10 anos	21	13,900
	Entre 10 e 15 anos	17	11,300
	Mais de 15 anos	25	16,600

4.3 Instrumentos

Utilizou-se um *survey online* (Anexo B) constituído pelas seguintes divisões: explicação do trabalho, intuito da investigação e por fim o consentimento informado com ênfase no anonimato das respostas; em seguida as escalas de *Employer Attractiveness*, Satisfação Laboral e Silêncio Organizacional; e a última seção constituída pelos dados sociodemográficos.

4.3.1 Dados Sociodemográficos

Para melhor perceção do enquadramento da amostra, foi considerado alguns fatores, neste sentido esta seção formou-se com quatro questões relevantes (Tabela 2).

Tabela 2 - Dados Sociodemográficos

1.1 Género
1.2 Idade
1.3 Habilitações Literárias
1.4 Antiguidade

4.3.2 *Employer Attractiveness*

A variável *employer attractiveness* foi medida pela escala de Berthon e colegas (2005), e por sua vez, foi feito o processo de tradução-retroversão, em razão da versão original se apresentar em inglês. A escala referida é composta por cinco dimensões: Valor de Interesse (constituído pelos itens 10, 11, 12, 13 e 14); Valor Social (formado pelos itens 2, 7, 8, 9 e 23); Valor Económico (composto pelos itens 15, 21, 22, 24 e 25); Valor de Desenvolvimento (integrado pelos itens 1, 3, 4, 5 e 6); e Valor de Aplicação (constituído pelos itens 16, 17, 18, 19 e 20).

A escala é formada por 25 itens (Tabela 3), e como forma de resposta foi usada uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, 1 significa “Discordo Totalmente” e 7, “Concordo Totalmente” (i.e., item 1: “Existe reconhecimento/valorização por parte da chefia”).

Tabela 3 - Escala do Employer Attractiveness por Berthon e colegas (2005)

1. Existe reconhecimento/valorização por parte da chefia
2. Existe um ambiente de trabalho descontraído
3. Trabalhar nesta empresa/organização pode potenciar futuras oportunidades de emprego
4. Sinto-me bem comigo mesmo (a) por fazer da empresa/organização
5. Sinto-me autoconfiante por trabalhar nesta empresa/organização
6. Adquiro experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional
7. Existe uma boa relação com a chefia
8. Existe uma boa relação com os colegas de trabalho
9. Posso contar com o apoio e incentivo dos meus colegas de trabalho

10. Estou numa empresa/organização com um ambiente de trabalho entusiasmante
11. A empresa/organização é inovadora, adota práticas de trabalho atuais e está a par das tendências do futuro
12. A empresa/organização valoriza e faz uso da minha criatividade
13. A empresa/organização desenvolve serviços de qualidade
14. A empresa/organização desenvolve serviços inovadores
15. A empresa/organização proporciona oportunidades de progressão de carreira
16. A empresa/organização é humanitária com um papel ativo na sociedade
17. Na empresa/organização terei a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior/noutras instituições
18. Na empresa/organização terei a oportunidade de transmitir o conhecimento adquirido a terceiros/outros
19. Na empresa/organização sinto que pertenço e sou aceite
20. Pertenço a uma empresa/organização orientada para o cliente
21. Sinto-me seguro quanto à continuidade do meu emprego
22. A empresa/organização permite-me adquirir experiência em diferentes departamentos
23. Existe um ambiente de trabalho feliz
24. A empresa/organização apresenta uma oferta salarial acima da média no mercado
25. A empresa/organização apresenta um pacote de benefícios global atrativo

4.3.3 Satisfação Laboral

Para medir a variável satisfação laboral foi utilizada a escala desenvolvida por Warr e colegas (1979), que foi traduzida utilizando o processo de tradução-retroversão, tendo em vista que a versão original está em inglês. Remete a uma escala de resposta tipo *Likert* desde “Muito Insatisfeito” (1) até “Muito Satisfeito” (7).

A mesma apresenta 15 itens (Tabela 4) que incluem duas subescalas: a satisfação intrínseca (engloba os itens 2, 4, 6, 8, 10, 12 e 14 e é caracterizada pelos aspetos do trabalho como por exemplo, a responsabilidade das tarefas e o seu conteúdo, oportunidades de progressão,

reconhecimento alcançado) e a satisfação extrínseca (abrange os itens 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 e 15 e foca-se nas características associadas com a composição do trabalho (remuneração, condições de trabalho, horário e as relações do colaborador).

Tabela 4 - Escala de Satisfação Laboral de Warr e colegas (1979)

1. Com as condições físicas do trabalho
2. Com a autonomia para escolher o seu próprio método de trabalho ou o modo de execução das suas tarefas
3. Com os seus colegas de trabalho
4. Com o reconhecimento que obtém pelo trabalho bem realizado
5. Com o seu superior imediato (Coordenação)
6. Com a responsabilidade que lhe é atribuída nas suas tarefas
7. Com o seu salário e benefícios
8. Com a possibilidade de aplicar as suas habilidades e conhecimentos
9. Com o relacionamento entre a direção da Organização e os trabalhadores
10. Com as suas possibilidades de progressão na carreira
11. Com o modo como a Organização é gerida
12. Com a atenção que é dada às suas sugestões
13. Com o seu horário de trabalho
14. Com a variedade de tarefas que realiza
15. Com a estabilidade do seu emprego

4.3.4 Silêncio Organizacional

Para medir o silêncio do colaborador, foi usada a escala elaborada pelo Van Dyne e colegas (2003), formada por um conjunto de 15 afirmações (Tabela 5), sendo dividida da seguinte maneira: cinco itens referentes a cada uma das três dimensões (prosocial, defensiva, de submissão). A avaliação dos itens observa uma escala de resposta tipo *Likert* de 7 pontos em que 1 representa “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente”.

Esta escala foi traduzida para a língua portuguesa por Rego (2013). Seguiu as metodologias adequadas, ou seja, foi utilizado o método da tradução/retroversão. Dessa forma, Sabino e Cesário (2019) realizaram uma comparação dos resultados obtidos com a escala elaborada pelo autor citado acima (Rego), o que propiciou uma tradução mais fidedigna da escala utilizada.

Tabela 5 - *Escala do silêncio dos colaboradores de Van Dyne e colegas (2003)*

Silêncio prosocial
SP_1 Protejo informação para que a organização beneficie.
SP_4 Retenho informação confidencial, porque sou cooperante.
SP_6 Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a organização.
SP_10 Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais.
SP_12 Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização.
Silêncio defensivo
SD_2 Evito expressar ideias de melhoria para me auto-protger
SD_3 Retenho informação relevante porque tenho medo.
SD_8 Omito factos importantes de modo a proteger-me.
SD_11 Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo.
SD_15 Retenho a solução para os problemas porque tenho medo.
Silêncio submisso
SS_5 Passivamente, guardo ideias para a solução de problemas para mim próprio.
SS_7 Mantenho para mim ideias de melhoria porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença
SS_9 Não estou disposto a fazer sugestões de mudança porque estou pouco empenhado.
SS_13 Retenho ideias sobre como melhorar o trabalho à minha volta porque estou pouco empenhado
SS_14 Retenho ideias passivamente porque estou resignado.

4.4 Procedimento

Entre o dia 23 de fevereiro e 29 de março de 2023, foi aplicado um questionário *on-line* (Anexo B) pelo *Google Forms*. O questionário foi formado pela descrição do objetivo e área do estudo com a indicação da instituição de ensino, expectativa de tempo de resposta (aproximadamente 10 minutos), os pré-requisitos de participação, a composição das secções relacionadas com a temática do estudo e recolha de dados sociodemográficos. Foi clarificado a questão da voluntariedade da participação como também a espontaneidade nas respostas.

Em seguida, foi fornecido o endereço de e-mail institucional para eventuais dúvidas ou questões. Após a apresentação do consentimento informado sobre a confidencialidade e anonimato das respostas bem como o reforço de que os dados coletados possuem fins académicos. Para mais, garante-se que a participação é voluntária e essencial, e que o participante poderá desistir a qualquer momento sem qualquer prejuízo associado. E avançando para a realização do mesmo declarará aceitar participar. E o mesmo foi terminado com uma nota de agradecimento pela participação no estudo.

A primeira parte foi formada pelas seguintes escalas: *Employer Attractiveness*, Satisfação Laboral e Silêncio Organizacional. A seguir, uma secção composta pelas questões sociodemográficas.

O questionário foi compartilhado por intermédio do WhatsApp e LinkedIn. Posteriormente, efetuou-se a extração de dados para Microsoft Excel. Realizou-se à codificação das variáveis e a exportação dos dados para o software *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS, v.28). E, assim, procedeu-se para a análise dos mesmos seguido da discussão dos resultados.

V. RESULTADOS

5.1 Qualidades métricas dos instrumentos

No que tange os resultados, encerrada a recolha de dados, prosseguiu-se à análise das qualidades métricas das escalas usadas no presente estudo. Recorreu-se aos *softwares Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS, v.28) e *Analysis of Moments Structures* (IBM SPSS AMOS, v.29) para analisar a validade, a fiabilidade e a sensibilidade.

Deste modo, para averiguar a validade dos fatores, foi efetuado uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) como uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), a fim de aferir e posteriormente confirmar/comprovar a estrutura interna das dimensões.

A Análise Fatorial Exploratória foi usada para apurar a estrutura interna da escala de satisfação laboral. Para validar, o pressuposto utilizado foi valor do Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) igual ou superior a 0,60, este indica o grau de adequação da amostra e de seguida proceder com as análises (Marôco, 2007). A seguir, buscou definir a quantidade de fatores a usar na escala observando: Critério de Kaiser, onde são extraídos os fatores em que o *eigenvalue* é superior a 1; Critério da Variância Total Explicada, ou seja, extração de fatores para assegurar uma variância mínima explicada de 70%; e o Critério do *Scree Plot* que identifica a linha de corte do número de fatores através de uma verificação gráfica (Marôco, 2007).

De seguida, na escala de *Employer Attractiveness* e Silêncio Organizacional aplicou-se Análise Fatorial Confirmatória. Nessa perspetiva, foi testada a validade dos modelos observando os índices de ajustamento dos dados aos modelos e determinar a extração do número de componentes (Byrne, 2001). Acrescenta que, para analisar o ajustamento global dos modelos verificou-se: χ^2/gl (Qui-quadrado por graus de liberdade); CFI (*Comparative Fit Index*) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) (Marôco, 2014).

Tabela 6 - Valores de referência dos índices de ajustamento (adaptado de Marôco, 2014)

Índice	Valores de Referência
χ^2/gl (Qui-quadrado/graus de liberdade)	>5 Ajustamento mau
	]2; 5] Ajustamento sofrível
	]1; 2] Ajustamento bom
	≈ 1 Ajustamento muito bom
CFI (Comparative Fit Index)	<0,8 Ajustamento mau
	[0,8;0,9[Ajustamento sofrível
	[0,9;0,95[Ajustamento bom
	$\geq 0,95$ Ajustamento muito bom
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	> 0,10 Ajustamento inaceitável
	]0,05; 0,10] Ajustamento bom
	$\leq 0,05$ Ajustamento muito bom

A fiabilidade foi explorada por intermédio da consistência interna utilizando o coeficiente *Alfa de Cronbach* (α). O valor de referência para apresentar uma boa fiabilidade foi ($\alpha > 0,70$) (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Quanto à sensibilidade, foi avaliada por meio da confirmação da normalidade das variáveis, sendo usado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS), e levando em consideração a significância ($p < 0,05$) para apresentar uma distribuição normal (Marôco, 2014). Recorreu-se também aos índices de assimetria e curtose com valores de referência de $<|3|$ e $<|8|$, respetivamente (Kline, 2005).

5.1.1 Escala do *Employer Attractiveness*

Validade

Em um primeiro momento procedeu-se com uma Análise Fatorial Exploratória, contudo a estrutura fatorial alcançada foi com quatro fatores mostrando não ser correspondente no que se refere os itens que integram cada fator, isto é, foi dividido em fatores distintos aos do modelo de Berthon e amigos (2005).

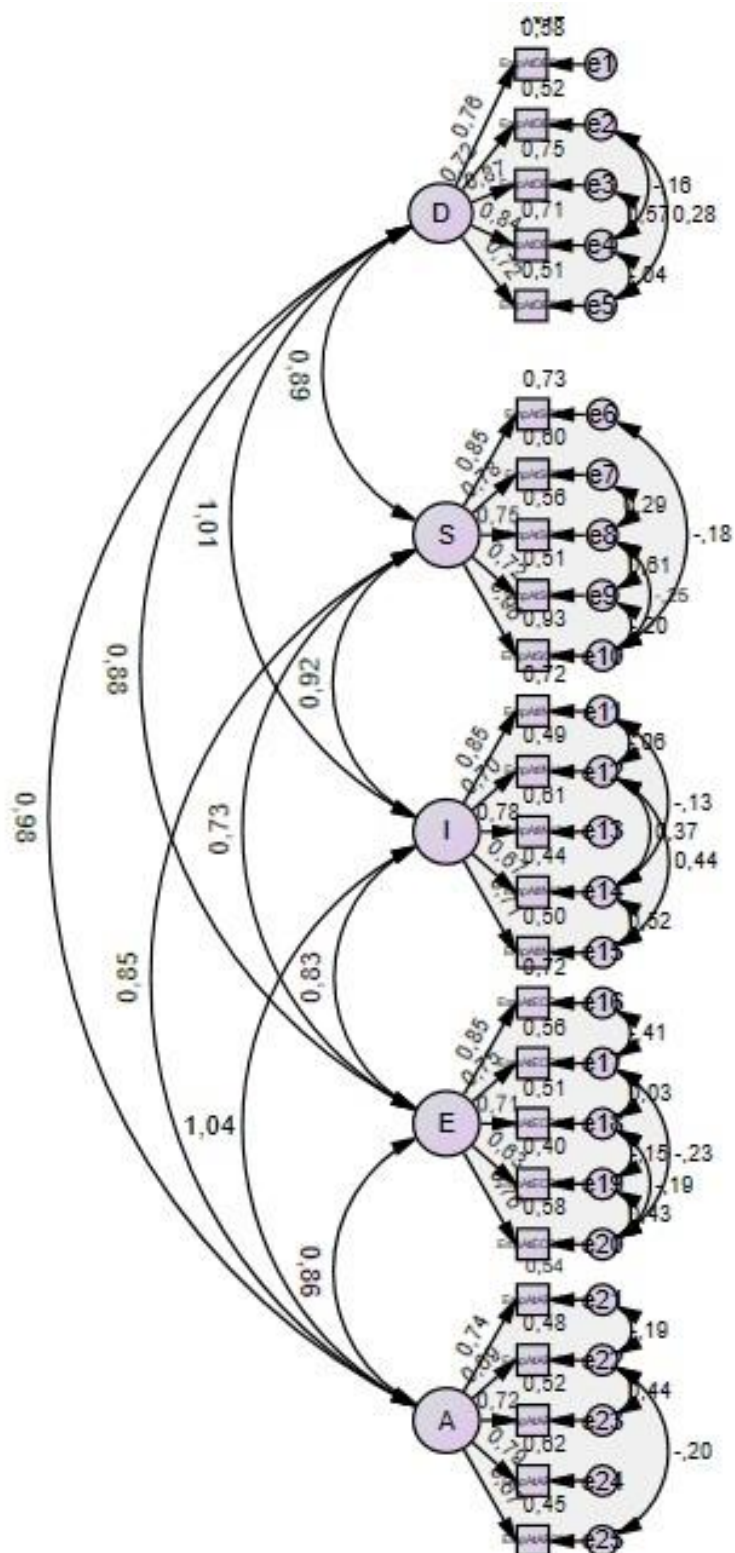
Diante do exposto, avançou-se para a Análise Fatorial Confirmatória a cinco fatores (Figura 2), em razão de ter informações anteriores acerca da estrutura dos fatores da escala, direcionando-se à uma estrutura com cinco fatores (Berthon et al., 2005).

Conforme a Tabela 7, conclui-se que o modelo original revela um ajustamento sofrível ao nível χ^2/gl ($\chi^2/\text{gl} = 2,988$), sofrível ao nível do *CFI* ($CFI = 0,859$) e inaceitável ao nível do *RMSEA* ($RMSEA = 0,115$). Embora os ajustamentos do modelo original de *Employer Attractiveness* não apresentarem bons níveis, deu-se seguimento com a análise.

Tabela 7 - Índices de qualidade de ajustamento da Escala de *employer attractiveness*

Índice	Modelo Original
χ^2/gl	2,988
<i>CFI</i>	0,859
<i>RMSEA</i>	0,115

Figura 2 - Modelo da Escala de Employer Attractiveness



Fiabilidade

Conforme a Tabela 8, no que diz respeito à fiabilidade verificou-se que a dimensão valor social apresenta um nível de fiabilidade elevada ($\alpha = 0,917$). As demais dimensões demonstram ter uma fiabilidade moderada a elevada.

Tabela 8 - Fiabilidade da Escala de employer attractiveness

Dimensão	Nº de Itens	Alfa de Cronbach (α)
Valor de Desenvolvimento	5	0,895
Valor Social	5	0,917
Valor de Interesse	5	0,890
Valor Económico	5	0,846
Valor de Aplicação	5	0,842

Sensibilidade

Consoante a Tabela 9, para as dimensões da escala de *Employer Attractiveness* (valor de desenvolvimento, social, de interesse, económico e de aplicação) aferiu-se que nenhuma das dimensões apresenta uma distribuição normal ($p < 0,05$). Os valores de assimetria são inferiores ao módulo de 3 e de curtose inferiores ao módulo 8. Aceita-se a normalidade em virtude de não existir desvio grosseiro à distribuição normal (Kline, 2015).

Tabela 9 - Sensibilidade da Escala de employer attractiveness

Dimensão	K-S	p	Assimetria	Curtose
Valor de Desenvolvimento	0,124	<0,001	-1,081	0,886
Valor Social	0,141	<0,001	-1,591	2,980

Valor de Interesse	0,099	<0,001	-0,917	0,528
Valor Económico	0,074	0,040	-0,523	-0,331
Valor de Aplicação	0,111	<0,001	-0,993	0,795

5.1.2 Escala da Satisfação Laboral

Validade

Para aferir a validade da escala, efetuou-se a análise fatorial exploratória (Anexo C).

Posteriormente, observou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) com um KMO=0,944, o que significa que os dados apresentam qualidade suficiente para prosseguir com as análises, visto que o KMO é maior que 0,5 (Tabela 10).

Tabela 10 - *Teste Kaiser-Meyer-Olkin para a Escala de satisfação laboral*

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adequação de Amostragem		
		0,944
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox.Qui-quadrado	1785,683
	gl	105
	<i>p</i>	<0,001

Dando seguimento à análise fatorial, foi verificado a análise de Componentes Principais, sendo necessário observar os critérios da percentagem da variância total explicada, apenas um fator foi extraído (Tabela 11), isto é, considerou a escala como unidimensional (grau de satisfação único) que explica 60,989% da variância total explicada. A decisão da extração de apenas um fator, foi aferida a partir do critério do *Scree Plot* com a identificação da linha de

corte do número de fatores por meio do gráfico de escarpa. Acrescenta-se, que foi usada a média ponderada para calcular a nova dimensão.

Tabela 11 - *Variância Explicada dos Componentes da Escala de satisfação laboral*

Componentes	Autovalores Iniciais		
	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	9,148	60,989	60,989

Fiabilidade

Relativamente a fiabilidade, empregou-se ao cálculo do *Alfa de Cronbach* com todos os itens da escala. Diante do exposto, a presente dimensão apresentou um alto nível de fiabilidade ($\alpha=0,953$), conforme a Tabela 12.

Tabela 12 - *Fiabilidade da Escala de satisfação laboral*

Dimensão	Nº de Itens	<i>Alfa de Cronbach</i> (α)
1	15	0,953

Sensibilidade

Tendo em conta o teste KS, esta dimensão não segue a distribuição normal, em razão da significância do KS ser inferior a 0,05 ($p < 0,05$) (Tabela 13). Acerca do índice de assimetria este é ($<|3|$) e de curtose ($<|8|$).

Tabela 13 - *Sensibilidade da Escala de satisfação laboral*

Variável	K-S	p	Assimetria	Curtose
----------	-----	-----	------------	---------

Satisfação_total	0,112	<0,001	-0,728	0,054
------------------	-------	--------	--------	-------

5.1.3 Escala do Silêncio Organizacional

Validade

Para comprovar a validade da escala do Silêncio Organizacional, efetuou-se a Análise Fatorial Exploratória, porém a estrutura dos fatores conseguida resultou em dois fatores mostrando não ser correspondente aos itens que integram cada fator, isto é, foi distribuído por fatores distintos aos do modelo proposto.

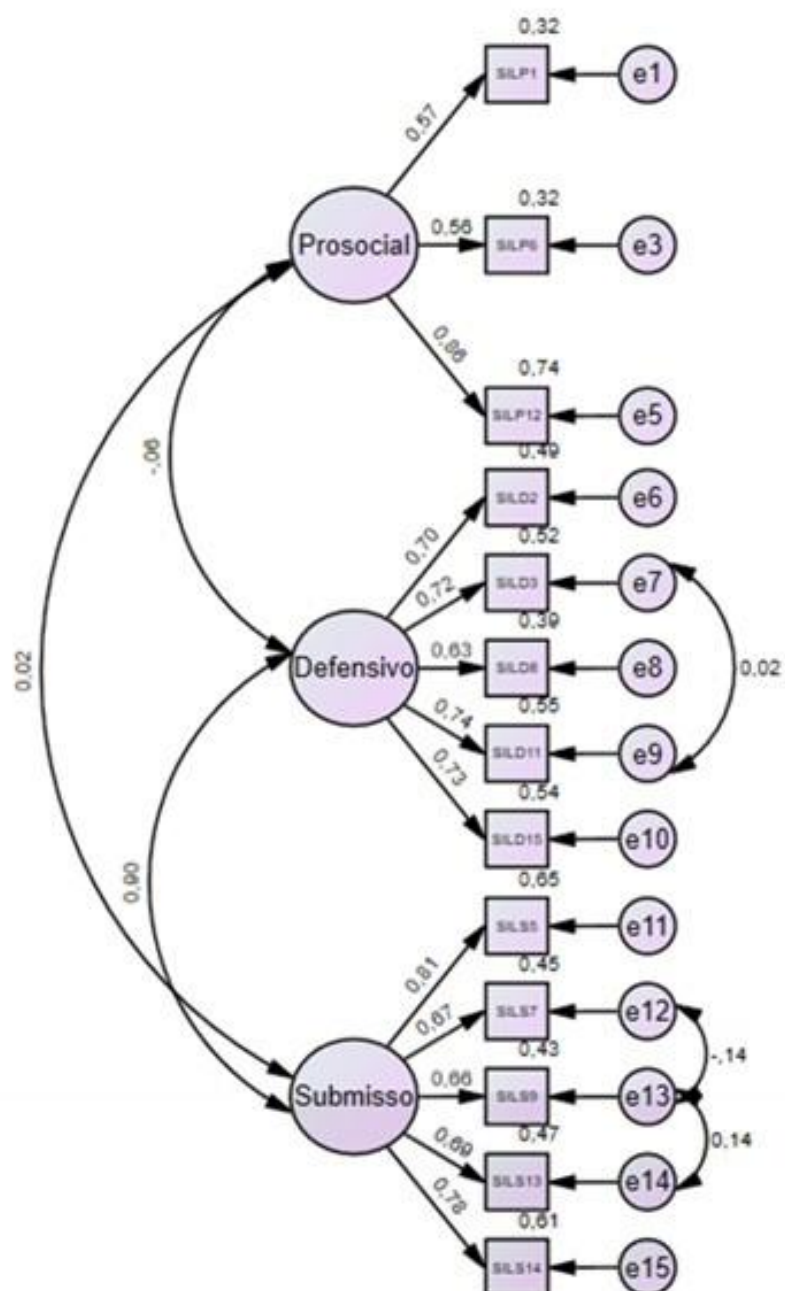
Assim sendo, seguiu-se para a Análise Fatorial Confirmatória a três fatores (Figura 3), em virtude de analisar de que maneira os dados adaptam-se ao modelo utilizado no presente estudo. Nesse sentido, os três fatores são os seguintes: silêncio prosocial (itens 1,4,6,10 e 12), silêncio defensivo (itens 2,3,8,11 e 15) e silêncio submisso (itens 5,7,9,13,14). Contudo, foi necessário realizar a exclusão dos seguintes itens: 4 e 10. A Tabela 14 mostra os índices de ajustamento.

Diante da mesma, é possível interpretar que o referido modelo apresenta um ajustamento sofrível ao nível χ^2/gl ($\chi^2/\text{gl} = 2,882$), sofrível ao nível do *CFI* (*CFI*= 0,868) e inaceitável ao nível do *RMSEA* (*RMSEA*= 0,112). Ante o exposto, continua-se com a análise.

Tabela 14 - *Índices de Qualidade de Ajustamento da Escala do silêncio organizacional*

Índice	Modelo Proposto
χ^2/gl	2,882
<i>CFI</i>	0,868
<i>RMSEA</i>	0,112

Figura 3 - Modelo da Escala do silêncio organizacional



Fiabilidade

Conforme a Tabela 15, é possível aferir que as dimensões Silêncio Defensivo e Silêncio Submisso apresentam uma fiabilidade moderada a elevada ($\alpha = 0,828$ e $\alpha = 0,840$, respetivamente). Ao contrário da dimensão Silêncio Prosocial que revela uma fiabilidade mais baixa, contudo ainda aceitável ($\alpha = 0,698$).

Tabela 15 - Fiabilidade da Escala do silêncio organizacional

Dimensão	Nº de Itens	Alfa de Cronbach (α)
Silêncio Prosocial	3	0,698
Silêncio Defensivo	5	0,828
Silêncio Submisso	5	0,840

Sensibilidade

Quanto à sensibilidade (Tabela 16) das dimensões da escala do Silêncio Organizacional, verificou-se que nenhuma das dimensões observou a distribuição normal ($p < 0,05$), bem como os valores de assimetria e curtose indicam que não existem desvios grosseiros à normalidade da distribuição.

Tabela 16 - Sensibilidade da Escala do silêncio organizacional

Dimensão	K-S	p	Assimetria	Curtose
Silêncio Prosocial	0,170	<0,001	-1,202	0,995
Silêncio Defensivo	0,161	<0,001	1,041	0,401
Silêncio Submisso	0,163	<0,001	0,872	-0,087

5.2 Análise Descritiva das Variáveis em Estudo

Finalizadas a análise das qualidades métricas, procurou-se realizar à análise descritivas das variáveis em estudo. Para esta análise podem ser observados os dados presentes na Tabela 17.

As respostas foram divididas através de valores mínimos e máximos, e a maior parte apresenta-se acima do valor médio das escalas estudadas. Excetuando às respostas referentes às dimensões Silêncio Defensivo e Silêncio Submisso da escala do Silêncio Organizacional, que apresentam um valor baixo e inferior ao ponto médio de 4 (M= 2,280 e M= 2,300; respetivamente, numa escala de 1 a 7).

A dimensão Valor Social da escala de *Employer Attractiveness*, medida em uma escala de 7 pontos (ponto médio de 4), apresentou uma média elevada, ou seja, foi considerada a dimensão mais importante (M= 6,502). Constatou-se ainda que a dimensão considerada com menor importância foi o Valor Económico (M= 4,756).

Quanto à satisfação laboral, considerando a escala de 1 a 7, os indivíduos do estudo compreendem seu grau de satisfação de modo elevado (M= 5,149).

Tabela 17 - Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Valor de Desenvolvimento	151	1,00	7,00	5,564	1,245
Valor Social	151	1,49	7,97	6,502	1,336
Valor de Interesse	151	1,28	7,87	5,985	1,462
Valor Económico	151	1,00	7,00	4,756	1,389
Valor de Aplicação	151	1,00	7,00	5,466	1,257
Satisfação Total	151	1,18	7,00	5,149	1,212

Silêncio Prosocial	151	1,00	7,00	5,531	1,432
Silêncio Defensivo	151	1,00	6,00	2,280	1,205
Silêncio Submisso	151	1,00	5,89	2,300	1,229

5.3 Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

Efetuuou-se a análise do impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo recorrendo-se aos testes estatísticos: correlação de *Pearson* e *T-Test*.

Utilizando a correlação de *Pearson*, é importante verificar as considerações de Marôco (2014) no que diz respeito a significância da relação ($p \leq 0,05$), como também observar a direção (seja positiva ou negativa); magnitude ($|r| \geq 0,75$ Muito Forte; $0,5 \leq |r| < 0,75$ Forte; $0,25 \leq |r| < 0,5$ Moderada; $|r| < 0,25$ Fraca).

De acordo com o Anexo D, foi possível verificar que **idade** tem uma correlação significativa, positiva e moderada com o silêncio prosocial ($r=0,288$); $p < 0,01$), e correlação significativa, negativa e fraca com o silêncio submisso ($r= -0,216$); $p < 0,01$). Significa à medida que aumenta a idade dos indivíduos que responderam ao questionário, os mesmos optam pelo silêncio em prol da organização/empresa ou apresentam menor resignação à empresa/organização, respetivamente. Além disso, notou-se também uma correlação significativa, positiva e forte ($r=0,640$; $p < 0,01$) com a antiguidade, o que significa que conforme a idade aumenta, a antiguidade também aumenta. Já as variáveis *Employer Attractiveness* e Satisfação Laboral não apresentam relações estatisticamente significativas.

Observando os dados das **habilitações literárias**, estes nos mostram ter correlação significativa, positiva e moderada com o silêncio prosocial ($r=0,259$); $p < 0,01$). Ou seja, quanto

maior o nível das habilitações literárias, maior é a retenção de ideias e/ou informações assentado em motivos cooperativos ou em altruísmo. Em mais nenhuma variável, as habilitações literárias demonstram estatísticas significativas (Anexo D).

Quanto à **antiguidade** apresenta correlação significativa, positiva e forte com a idade como mencionado acima. Porém, observou-se que não há nenhuma significância estatística em relação às restantes variáveis.

Ainda foi explorado a correlação entre as variáveis (Anexo D). A título de exemplo, constatou-se que a escala do *Employer Attractiveness*, dimensão valor de desenvolvimento estabelece correlação positiva significativa e muito forte com a satisfação ($r=0,873$; $p < 0,01$). Como também estabeleceu correlação com as seguintes dimensões do silêncio: prosocial ($r=0,222$; $p < 0,01$) e submisso ($r= -0,279$; $p < 0,01$).

Efetou-se o *t-test* com a variável sociodemográfica **género** (Anexo E), verificando que há diferenciação significativa entre os dois grupos: Feminino e Masculino em relação à dimensão silêncio defensivo da escala do Silêncio Organizacional ($p= 0,030$). Isso permite concluir que o silêncio defensivo é mais elevado no género feminino ($M=2,438$) do que o masculino ($M=1,996$), ou seja, as mulheres tendem a reter ideias e/ou informações para se auto-proteger baseada no medo.

5.4 Teste de Hipóteses

Neste capítulo, de maneira a testar o efeito mediador usou-se o PROCESS macro v.4.1 integrado no software IBM SPSS. Foi aplicado o modelo 4 relativo ao Modelo de Mediação Simples (Hayes, 2018) que permitiu analisar o efeito direto do *Employer Attractiveness* (variável

independente) no Silêncio Organizacional (variável dependente) bem como o efeito indireto da Satisfação Laboral (variável mediadora) nessa relação.

Com o intuito de testar todas as dimensões de cada escala, foram elaboradas sub-hipóteses, estas apresentadas no capítulo III - Modelo e Hipóteses de Investigação.

Hipótese 1: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness* e o Silêncio Organizacional.

Segundo o Anexo F e as Tabelas (18, 19,20), verificou-se que existe um efeito indireto significativo (mediação) entre as seguintes dimensões do *employer attractiveness* (valor social, de interesse e económico) e o silêncio organizacional (apenas a dimensão submissa), visto que, nestes casos, não existe troca de valor entre o intervalo BootLLCI e BootULCI, ou seja, os valores não passam pelo valor 0 (Hayes, 2018).

A análise da variável independente (*Employer Attractiveness* – valor social), variável mediadora (satisfação) e variável dependente (Silêncio Organizacional – submisso) verificou-se que a mediação é total, na medida em que o *employer attractiveness* – valor social apresenta valor de significância com a satisfação de $p= 0,000$ e com o silêncio submisso de $p= 0,015$. Nota-se não existir um efeito direto, pois o valor de significância é $> 0,05$; e há efeito indireto, a significância varia entre (-0,386 e -0,018), não passando pelo 0. Isto quer dizer que, X afeta Y de forma indireta através da variável mediadora (Tabela 18).

Tabela 18 - *Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o Employer Attractiveness- Valor Social e o Silêncio submisso*

Consequente

Antecedente	M (SAT)			Y (SILS)		
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (SOCIAL)	0,680	0,049	0,000	0,030	0,110	0,780
M (SAT)				-0,298	0,121	0,015
	R ² =0,562			R ² =0,072		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	0,030	0,110	0,780	-0,187	0,248	
	Efeito		BootLLCI	BootULCI		
Efeito Indireto de X em Y	-0,202		-0,386	-0,018		

Constatou-se ainda que existe uma mediação total entre *Employer Attractiveness* – valor de interesse, na satisfação e, por sua vez no silêncio submisso. Ou seja, a satisfação medeia a relação entre o *employer attractiveness* – valor de interesse e o silêncio submisso. Comprova-se a inexistência do efeito direto, *p* é superior a 0,05; e a existência do efeito indireto, a significância varia entre (-0,459 e -0,061), não passando pelo 0. (Tabela 19).

Tabela 19 - Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o Employer Attractiveness- Valor de Interesse e o Silêncio submisso

Consequente						
Antecedente	M (SAT)			Y (SILS)		
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (INT)	0,684	0,038	0,000	0,118	0,117	0,313
M (SAT)				-0,391	0,141	0,006

	R ² =0,680			R ² =0,078	
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI
Efeito Direto de X em Y	0,118	0,117	0,313	-0,113	0,350
	Efeito	BootLLCI		BootULCI	
Efeito Indireto de X em Y	-0,267	-0,459		-0,061	

Acrescenta-se que há também mediação total entre as seguintes variáveis (Tabela 20): *employer attractiveness* – valor económico, satisfação e silêncio submisso. O *employer attractiveness* – valor económico afeta a satisfação de forma significativa ($p= 0,000$), e a satisfação afeta o silêncio submisso de forma significativa ($p= 0,012$). Não existe um efeito direto ($p >0,05$), porém existe um efeito indireto, a significância varia entre -0,424 e -0,080.

Tabela 20 - *Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o Employer Attractiveness- Valor Económico e o Silêncio submisso*

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILS)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (ECON)	0,711	0,041	0,000	0,082	0,120	0,495
M (SAT)				-0,349	0,138	0,012
	R ² =0,664			R ² =0,075		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	0,082	0,120	0,495	-0,156	0,321	
	Efeito	BootLLCI		BootULCI		

Efeito Indireto de X em Y	-0,248	-0,424	-0,080
---------------------------	--------	--------	--------

Além disso, percebeu-se que todas as dimensões do *employer attractiveness* estabeleceu uma relação significativa com a satisfação laboral ($p > 0,05$), bem como constatou-se que não há nenhum efeito direto significativo ($p > 0,05$) de X em Y (Anexo F).

Tabela 21 – Síntese dos resultados no teste de hipóteses

Hipóteses	Conclusões
H1.1: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor de Desenvolvimento e o Silêncio prosocial	Não é corroborada
H1.2: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor de Desenvolvimento e o Silêncio defensivo.	Não é corroborada
H1.3: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor de Desenvolvimento e o Silêncio submisso.	Não é corroborada
H1.4: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor Social e o Silêncio prosocial.	Não é corroborada
H1.5: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor Social e o Silêncio defensivo.	Não é corroborada
H1.6: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor Social e o Silêncio submisso.	É corroborada
H1.7: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor de Interesse e o Silêncio prosocial.	Não é corroborada
H1.8: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor de Interesse e o Silêncio defensivo.	Não é corroborada
H1.9: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor de Interesse e o Silêncio submisso.	É corroborada
H1.10: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor Económico e o Silêncio prosocial.	Não é corroborada

H1.11: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor Económico e o Silêncio defensivo.	Não é corroborada
H1.12: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor Económico e o Silêncio submisso.	É corroborada
H1.13: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor de Aplicação e o Silêncio prosocial.	Não é corroborada
H1.14: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor de Aplicação e o Silêncio defensivo.	Não é corroborada
H1.15: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o <i>Employer Attractiveness</i> - Valor de Aplicação e o Silêncio submisso.	Não é corroborada

VI. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A finalidade do estudo foi compreender se a satisfação laboral medeia a relação entre o *employer attractiveness* e o silêncio organizacional (H1). Logo, a sua pertinência está relacionada se as práticas de atratividade da entidade empregadora atuam sobre os seus colaboradores no que concerne ao silêncio organizacional através da satisfação do trabalho. Isto quer dizer que, se os colaboradores consideram as técnicas de atração pelo empregador, e se isto impulsiona a satisfação e, por conseguinte, o impacto no silêncio organizacional.

No que diz respeito ao impacto das variáveis sociodemográficas nos constructos em estudo, foi possível inferir os resultados mais significativos: ao passo que a idade aumenta dos participantes, o silêncio prosocial aumenta e o submisso diminui. Os participantes com maior nível de habilitações literárias, são os que demonstram maior silêncio prosocial. E os participantes do género feminino revelam ter uma maior perceção do silêncio defensivo. Observando-se a análise entre as variáveis sociodemográficas, foi apurado que ao passo que aumenta a idade dos participantes, aumenta também a antiguidade na empresa/organização.

Quanto ao teste de hipóteses, apesar de não ter sido corroborada algumas hipóteses pela ausência estatística significativa em seu resultado para as dimensões de *employer attractiveness* - valor de desenvolvimento e de aplicação com as demais dimensões do silêncio (prosocial, defensivo e submisso); bem como o valor social, de interesse e económico com as seguintes dimensões do silêncio (prosocial e defensivo). Todavia, verificou-se existir mediações em três sub-hipóteses.

Foi possível perceber que a dimensão valor social afeta a satisfação de maneira significativa ($coeff = 0,680$; $p = 0,000$) e a mesma afeta negativamente a dimensão submissa do silêncio ($coeff = -0,298$; $p = 0,015$). Conclui-se que à medida que aumenta as práticas da marca empregadora – valor social, maior é a satisfação, e menor é o silêncio submisso (H1.6: A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Social e o Silêncio submisso).

Quanto à H1.9 (A Satisfação Laboral medeia a relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Interesse e o Silêncio submisso), verificou-se que existe também uma mediação total. Isto quer dizer que, o valor de interesse afeta de forma positiva a satisfação ($coeff = 0,684$; $p = 0,000$), contudo esta afeta de forma negativa o silêncio submisso ($coeff = -0,391$; $p = 0,006$). Infere-se que à medida que aumenta as práticas da marca empregadora – valor de interesse, a satisfação aumenta, e por sua vez diminui o silêncio submisso.

No que diz respeito à H1.12, mostrou que entre a dimensão económica e a satisfação há uma relação positiva significativa ($coeff = 0,711$; $p = 0,000$) e negativa com o silêncio submisso ($coeff = -0,349$; $p = 0,012$). Interpreta-se que à medida que aumenta as práticas da marca empregadora – valor económico, aumenta a satisfação, e por outro lado diminui o silêncio submisso.

Ainda, foi possível verificar que todas as dimensões que compõem a escala de *employer attractiveness* apresentaram relações significativas perante a satisfação.

VII. CONCLUSÃO

7.1 Limitações e Estudos Futuros

Para estudos futuros, alguns aspetos devem ser levados em conta, o número de participantes na amostra (n=151), dessa forma o mais desejável seria expandir a amostra, tal como recolher dados de participantes que estejam a trabalhar em outro país, por exemplo. E posteriormente, efetuar uma comparação nos resultados obtidos.

Outra limitação é ao fato de ser um estudo transversal impossibilitando o acompanhamento dos participantes ao longo do tempo, sugere-se fazer um estudo longitudinal para que as medições sejam feitas não só em um único momento, e assim perceber se há diferenças significativas nas análises realizadas acima.

Um outro ponto a ser visto é acerca do método de recolha de dados usado (questionário *on-line*), o mesmo pode impossibilitar o controle das respostas dadas (i.e., dúvidas ao interpretar as afirmações). À vista disso, pretende-se considerar o método qualitativo, como por exemplo, a entrevista. Com esta abordagem tenciona obter respostas mais fiáveis e com menor enviesamento.

No que tange à análise das qualidades métricas, a validade na escala de *employer attractiveness* demonstrou os seguintes ajustamentos: sofrível e inaceitável; tal como a escala do silêncio organizacional evidenciou um ajustamento sofrível e inaceitável. Devido ao exposto, a interpretação precisa ser cuidadosa; além disso, poderia ser explorada à análise fatorial

confirmatória de forma unidimensional para a primeira escala referida, e bidimensional para a segunda (Pinder & Harlos, 2001), percebendo se os resultados seriam distintos.

7.2 Implicações Práticas

A contribuição desta investigação pauta-se na questão de que o *employer attractiveness* influencia o silêncio organizacional através da satisfação laboral. Diante disso, nota-se que a satisfação dos colaboradores em seu trabalho, ainda é um tema de suma importância na área dos Recursos Humanos.

Neste estudo foi possível constatar que o silêncio organizacional é afetado pela satisfação laboral e não pelas dimensões do *employer attractiveness*, o que existe é o efeito por meio deste caminho. E que as práticas de atratividade empregadora afetam de maneira significativa a satisfação.

Pode-se inferir que se as empresas apostarem em boas práticas de atração interna, tal como os RH realizar uma abordagem estratégica daquilo que são considerados fatores críticos na empresa e/ou organização e com base nessa análise definir as políticas, sistemas, processos. O que poderá promover o aumento da satisfação com o trabalho e conseqüentemente menor silêncio. Portanto, deu-se maior ênfase à questão da satisfação laboral e a influencia que a mesma apresenta na relação entre os constructos apresentados.

Por esta razão, é fundamental destacar que as empresas estejam atentas à estas implicações e que consigam elaborar ações que aprimorem a satisfação intrínseca e extrínseca dos colaboradores. Assim sendo, é relevante realizar um diagnóstico de maneira a perceber as razões pelos quais os colaboradores se sentem insatisfeitos e posteriormente mensurar e avaliar a mesma, com o propósito de proceder às mudanças necessárias, possibilitando a melhoria da

satisfação (i.e., efetuar um alinhamento entre as práticas da marca empregadora, analisando e ouvindo às motivações, necessidades e preocupações dos atuais colaboradores).

Espera-se ainda que a entidade empregadora para colmatar tais questões, i.e propicie um ambiente colaborativo (de pertença); promova desafios constantes; institua oportunidades de desenvolvimento assim como boas condições remuneratórias. Para isso, é de suma importância que as entidades realizem a medição constante da satisfação, seja através de *surveys*; *feedback* contínuo.

Segundo a literatura referida, ressalta-se ainda a importância de o departamento de recursos humanos levar em conta as técnicas e métodos para reter e fidelizar os seus colaboradores (Helm, 2012). E que a insatisfação, pode fomentar o fenómeno do silêncio organizacional. Além disso, deve-se ter em consideração que a dimensão defensiva e submissa do silêncio apresenta consequências negativas para as empresas (Dedahanov & Rhee, 2015).

Se a insatisfação estiver relacionada com os salários e benefícios propostos pela entidade empregadora, uma sugestão de melhoria poderia ser redefinir a política retributiva em suas vertentes (recompensas financeiras, não financeiras, benefícios, incentivos) que esteja de acordo com as expectativas dos colaboradores considerando os objetivos estratégicos da empresa, podendo impactar positivamente na vida da empresa e dos colaboradores, na medida em que pode favorecer uma melhor performance individual e coletiva (concretização dos objetivos), e também para a performance dos negócios (lucro e valor acrescentado).

Conclui-se que o estudo teve como finalidade perceber se existe relação entre constructos mencionados acima, e compreender que colaboradores satisfeitos e motivados por conseguinte,

poderão almejar melhores resultados organizacionais gerando vantagem no mercado e por fim o sucesso da organização (Ha & Luan, 2018).

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Alniaçik, E., & Alniaçik, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Ardakani, M. A., & Mehrabanfar, E. (2015). Organizational silence, from roots to solutions: a case study in Iran Petroleum Industry. *Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology*, 4(2), 68-83.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Byrne, B. (2001). Structural Equation Modeling with AMOS, EQS and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86. https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101_4

- Dedahanov, A., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53, 1843-1857.
- Demirtaş, Z. (2018). The relationships between organizational values, job satisfaction, organizational silence and affective commitment. *European Journal of Education Studies*, 4(11), 108-125. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1321680>
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª Ed.). Lisboa: Editora RH
- Dyne, V., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359- 1392.
- Eger, L., Micík, M., Gangur, M., & Rehor, P. (2019). Employer Branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901-919
- Emelifeonwu, J. C., & Valk, R. (2019). Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations*, 41(1), 228-252.
- Ewen, C., Jenkins, H., Jackson, C., Jutley-Neilson, J., & Galvin, J. (2021). Well-Being, job satisfaction, stress and burnout in speech-language pathologists: a review. *International journal of speech-language pathology*, 23(2), 180-190.
<https://doi.org/10.1080/17549507.2020.1758210>

- Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-15.
<https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Ha, N., & Luan, N. (2018). The effect of employers' attraction and social media on job application attention of senior students at pharmaceutical universities in Vietnam. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 473-491.
<http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-no2-paper15.pdf>
- Hashim, R. A. & Nor M. A. M (2018). *Employer Branding and employee engagement of furniture retailer in Klang Valley*. SHS Web of Conferences, 56, 02003.
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2.^a ed.). The Guilford Press.
- Helm, S. (2012). A Matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542–556. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00827>.
- Hoff, K. A., Song, Q. C., Wee, C. J., Phan, W. M. J., & Rounds, J. (2020). Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 103503.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103503>
- Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, 8(6), 533-542.

- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110.
- Kanwar, Y., Singh, A. & Kodwani, A. (2009). Work-life balance and burnout as predictors of job satisfaction in the IT-ITES Industry. *Vision - The Journal of Business Perspective*, 13(2), 1-12. <https://doi.org/10.1177/097226290901300201>
- Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer branding implementation and human resource management in Greek telecommunication industry. *Administrative Sciences*, 10(1), 17.
- Kiliç, S.P., Aybar, D. Ö., & Sevinç, S. (2021). Effect of organizational silence on the job satisfaction and performance levels of nurses. *Perspect Psychiatr Care*, 57(4), 1888-1896. <https://doi.org/10.1111/ppc.12765>
- Kline, B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). “Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates”. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362
- Lievens, F., Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1343. Chicago: Rand McNally.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com a utilização do SPSS Statistics* (3.^a ed.). Edições Sílabo.

- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E.W. (2011), Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2014). An approach–inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547–580.
- Nafei, W. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n5p57>
- Negulescu, O. H. (2018). Employees' value reflected in the income from salary negotiation strategy. *Review of General Management*, 27 (1), 119-129. <http://www.managementgeneral.ro/pdf/1-2018-11.pdf>
- Perlow, L., & Williams, S. (2003, May). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company>
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Pingle, S., & Sharma, A. (2013). External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India. *Journal Of Contemporary Management Research*, 7(1), 78-95.
- Rego, A. (2013). *Comunicação pessoal e organizacional*. Lisboa: Edições Silabo.
- Reis, G. & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116.
<https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Rustam, F., Ashraf, I., Shafique, R., Mehmood, A., Ullah, S., & Sang Choi, G. (2021). Review prognosis system to predict employees job satisfaction using deep neural network. *Computational Intelligence*, 37(2), 924-950. <https://doi.org/10.1111/coin.12440>
- Sabino, A., & Cesário, F. (2019). O silêncio dos colaboradores de Van Dyne, Ang e Botero (2003): Estudo da validade fatorial e da invariância da medida para Portugal. *Análise Psicológica*, 4(XXXVII), 553-564.
- Shaju, M., & Subhashini, D. (2017) A study on the impact of job satisfaction on job performance of employees working in automobile industry, Punjab, India. *Journal of Management Research*, 9(1), 117-130.
- Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Sobaih, A. E. E., & Hasanein, A. M. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human*

Resources in Hospitality and Tourism, 19(3), 319–343.

<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737768>

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S-206S.

Van Dyne, L, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.

Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. *IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42-56.

Wang, Y., & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.

<https://doi.org/10.1177/0018726712460706>

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148

Yilmaz, S., Çetýnel, E., & Uysal, D. (2016). The effect of organizational silence on job satisfaction: A research on bank employees. *Journal of Business Research Turk*, 8(1), 75-99.

Zhou, J., & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Journal of Applied Psychology*, 44(4), 682-69

IX. ANEXOS

ANEXO A – Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas

Gênero

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	54	35,8	35,8	35,8
	Feminino	97	64,2	64,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Idade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 19 anos	3	2,0	2,0	2,0
	Entre 20-29 anos	48	31,8	31,8	33,8
	Entre 30-39 anos	38	25,2	25,2	58,9
	Entre 40-49 anos	40	26,5	26,5	85,4
	Entre 50-59 anos	18	11,9	11,9	97,4
	Mais de 60 anos	4	2,6	2,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Habilitações Literárias

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Do 1º ciclo ao 9º ano	1	,7	,7	,7
	Ensino Secundário ou Técnico Profissional Completo	13	8,6	8,6	9,3

Licenciatura ou Bacharelato	56	37,1	37,1	46,4
Pós-graduação	45	29,8	29,8	76,2
Mestrado	31	20,5	20,5	96,7
Doutoramento	5	3,3	3,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Antiguidade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menos de 2 anos	64	42,4	42,4	42,4
	Entre 2 e 5 anos	24	15,9	15,9	58,3
	Entre 5 e 10 anos	21	13,9	13,9	72,2
	Entre 10 e 15 anos	17	11,3	11,3	83,4
	Mais de 15 anos	25	16,6	16,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

ANEXO B – Questionário

Employer Attractiveness, Satisfação Laboral e Silêncio Organizacional

O presente questionário tem como objetivo contribuir para a investigação científica na área da Gestão de Recursos Humanos e surge no âmbito da elaboração de uma dissertação para obtenção do grau de mestre pela Universidade Europeia.

A sua participação, para responder o mesmo, demora cerca de 10 minutos e consiste no preenchimento de um questionário composto por três seções de perguntas sobre os temas em estudo. Bem como é necessário ter mais de 18 anos e estar, atualmente, a trabalhar em uma empresa.

Pedimos que responda com sinceridade e espontaneidade, tendo em vista que não existem respostas corretas nem erradas, apenas sua opinião pessoal.

Caso pretenda esclarecer alguma questão, dúvida ou informação adicional, poderá fazê-lo para o seguinte e-mail: 50043126@europaia.pt

Consentimento Informado

Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos. Toda e qualquer análise feita com os dados recolhidos, tem fins unicamente académicos. Diante disso, solicitamos que não se identifique ao longo do questionário.

A sua participação é voluntária e essencial, neste sentido poderá vir a desistir a qualquer momento sem qualquer prejuízo associado.

Ao clicar no botão “seguinte”, declara aceitar participar voluntariamente neste estudo.

Obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Seção 1

Considerando a empresa/organização em que trabalha, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

1. Existe reconhecimento/valorização por parte da chefia

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

2. Existe um ambiente de trabalho descontraído

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

3. Trabalhar nesta empresa/organização pode potencializar futuras oportunidades de emprego

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

4. Sinto-me bem comigo mesmo(a) por fazer parte da empresa/organização

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

5. Sinto-me autoconfiante por trabalhar nesta empresa/organização

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

6. Adquiro experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

7. Existe uma boa relação com as chefias

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

8. Existe uma boa relação com os colegas de trabalho

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

9. Posso contar com o apoio e incentivo dos meus colegas de trabalho

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

10. Estou numa empresa/organização com um ambiente de trabalho entusiasmante

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

11. A empresa/organização é inovadora, adota práticas de trabalho atuais e está a par das tendências do futuro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

12. A empresa/organização valoriza e faz uso da minha criatividade

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

13. A empresa/organização desenvolve serviços de qualidade

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

14. A empresa/organização desenvolve serviços inovadores

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

15. A empresa/organização proporciona oportunidades de progressão de carreira

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

16. A empresa/organização é humanitária com um papel ativo na sociedade

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

17. Na empresa/organização terei a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior/noutras instituições

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

18. Na empresa/organização terei a oportunidade de transmitir o conhecimento adquirido a terceiros/outros

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

19. Na empresa/organização sinto que pertenço e sou aceite

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

20. Pertencço a uma empresa/organização orientada para o cliente

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

21. Sinto-me seguro quanto à continuidade do meu emprego

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

22. A empresa/organização permite-me adquirir experiência em diferentes departamentos

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

23. Existe um ambiente de trabalho feliz

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

24. A empresa/organização apresenta uma oferta salarial acima da média no mercado

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

25. A empresa/organização apresenta um pacote de benefícios global atrativo

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

Seção 2

Indique a sua opinião, em relação às afirmações sobre as características do seu trabalho. Numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a “Muito Insatisfeito” e 7 corresponde a “Muito Satisfeito”, qual o seu grau de satisfação?

1	Muito insatisfeito
2	Insatisfeito
3	Moderadamente insatisfeito
4	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito
5	Moderadamente satisfeito
6	Satisfeito
7	Muito satisfeito

1. Com as condições físicas do trabalho

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

2. Com a autonomia para escolher o seu próprio método de trabalho ou o modo de executar as suas tarefas

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

3. Com os seus colegas de trabalho

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

4. Com o reconhecimento que obtém pelo trabalho bem realizado

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

5. Com o seu superior imediato (coordenação)

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

6. Com a responsabilidade que lhe é atribuída nas suas tarefas

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

7. Com o seu salário e benefícios

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

8. Com a possibilidade de aplicar as suas habilidades e conhecimentos

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

9. Com o relacionamento entre a Direção da Organização e os trabalhadores

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

10. Com as suas possibilidades de progressão na carreira

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

11. Com o modo como a Organização é gerida

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

12. Com a atenção que é dada às suas sugestões

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

13. Com o seu horário de trabalho

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

14. Com a variedade de tarefas que realiza

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

15. Com a estabilidade do seu emprego

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

Seção 3

Considerando a sua atual situação profissional, caracterize o seu comportamento em relação à empresa/organização onde trabalha atualmente, indicando o seu grau de concordância com o comportamento descrito:

1	Discordo totalmente
2	Discordo bastante
3	Discordo moderadamente
4	Não discordo nem concordo
5	Concordo moderadamente
6	Concordo bastante
7	Concordo totalmente

1. Protejo informação para que a organização beneficie

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

2. Evito expressar ideias de melhoria para me auto-proteger

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

3. Retenho informação relevante porque tenho medo

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

4. Retenho informação confidencial, porque sou cooperante

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

5. Passivamente, guardo ideias para a solução de problemas para mim próprio

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

6. Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a organização

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

7. Mantenho para mim ideias de melhoria porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

8. Omito factos importantes de modo a proteger-me

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

9. Não estou disposto a fazer sugestões de mudança porque estou pouco empenhado

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

10. Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

11. Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

12. Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

13. Retenho ideias sobre como melhorar o trabalho à minha volta porque estou pouco empenhado

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

14. Retenho ideias passivamente porque estou resignado

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

15. Retenho a solução para os problemas porque tenho medo

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

Seção 4

Dados Sociodemográficos

4.1 Género

Masculino	
Feminino	
Outro	

4.2 Idade

Até 19 anos		Entre 40 – 49 anos	
Entre 20 – 29 anos		Entre 50 – 59 anos	
Entre 30 – 39 anos		Mais de 60 anos	

4.3 Habilitações Literárias

Do 1º ciclo ao 9º ano		Pós-graduação	
Ensino Secundário ou Técnico Profissional Completo		Mestrado	
Licenciatura ou Bacharelato		Doutoramento	

4.4 Antiguidade

Menos de 2 anos		Entre 10 e 15 anos	
Entre 2 e 5 anos		Mais de 15 anos	
Entre 5 e 10 anos			

ANEXO C – Qualidades Métricas dos Instrumentos

Escala da Satisfação Laboral

-Análise Fatorial Exploratória – Validade

Comunalidades

	Inicial	Extração
SAT1	1,000	,439
SAT2	1,000	,554
SAT3	1,000	,442
SAT4	1,000	,735
SAT5	1,000	,618
SAT6	1,000	,723
SAT7	1,000	,519
SAT8	1,000	,709
SAT9	1,000	,749
SAT10	1,000	,600
SAT11	1,000	,745
SAT12	1,000	,752
SAT13	1,000	,423
SAT14	1,000	,715
SAT15	1,000	,424
Método de Extração: análise de Componente Principal.		

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância

1	9,148	60,989	60,989	9,148	60,989
2	,904	6,023	67,012		
3	,760	5,066	72,079		
4	,680	4,535	76,614		
5	,632	4,211	80,825		
6	,490	3,268	84,093		
7	,446	2,972	87,065		
8	,407	2,710	89,776		
9	,325	2,168	91,944		
10	,289	1,929	93,873		
11	,245	1,633	95,507		
12	,199	1,326	96,833		
13	,186	1,241	98,073		
14	,166	1,110	99,183		
15	,122	,817	100,000		

ANEXO D – Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

Correlação de *Pearson* entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo

		Correlações											
		EmpAtDES_t total	EmpAtISO_t al	EmpAtIN_t al	EmpAtECO_t total	EmpAtAP_t al	Satisfação_t total	SILP_Total	SILD_Total	SILS_Total	Idade	Habilitações Literárias	Antiguidade
EmpAtDES_total	Correlação de Pearson	1	,763**	,821**	,781**	,839**	,873**	,222**	-,173*	-,279**	,023	,103	,041
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,006	,033	<,001	,777	,209	,620
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
EmpAtISO_total	Correlação de Pearson	,763**	1	,731**	,600**	,696**	,750**	,201*	-,146	-,187*	-,012	-,021	-,041
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	,013	,073	,021	,888	,796	,613
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
EmpAtIN_total	Correlação de Pearson	,821**	,731**	1	,714**	,874**	,825**	,228**	-,175*	-,177*	-,003	,130	-,056
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	,005	,032	,030	,974	,113	,494
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
EmpAtECO_total	Correlação de Pearson	,781**	,600**	,714**	1	,751**	,815**	,190*	-,096	-,188*	,071	,067	,142
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	,019	,242	,021	,384	,413	,082
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
EmpAtAP_total	Correlação de Pearson	,839**	,696**	,874**	,751**	1	,868**	,255**	-,176*	-,288**	,156	,112	,100
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	,002	,031	<,001	,055	,170	,223
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
Satisfação_total	Correlação de Pearson	,873**	,750**	,825**	,815**	,868**	1	,239**	-,141	-,269**	,082	,098	,088
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		,003	,084	<,001	,318	,231	,282
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
SILP_Total	Correlação de Pearson	,222**	,201*	,228**	,190*	,255**	,239**	1	-,008	,052	,228**	,259**	,103
	Sig. (2 extremidades)	,006	,013	,005	,019	,002	,003		,923	,525	,005	,001	,210
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
SILD_Total	Correlação de Pearson	-,173*	-,146	-,175*	-,096	-,176*	-,141	-,008	1	,756**	-,122	,022	-,048
	Sig. (2 extremidades)	,033	,073	,032	,242	,031	,084	,923		<,001	,134	,786	,555
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
SILS_Total	Correlação de Pearson	-,279**	-,187*	-,177*	-,188*	-,288**	-,269**	,052	,756**	1	-,216**	,058	-,149
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,021	,030	,021	<,001	<,001	,525	<,001		,008	,477	,068
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
Idade	Correlação de Pearson	,023	-,012	-,003	,071	,156	,082	,228**	-,122	-,216**	1	,136	,640**
	Sig. (2 extremidades)	,777	,888	,974	,384	,055	,318	,005	,134	,008		,097	<,001
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
Habilitações Literárias	Correlação de Pearson	,103	-,021	,130	,067	,112	,098	,259**	,022	,058	,136	1	-,025
	Sig. (2 extremidades)	,209	,796	,113	,413	,170	,231	,001	,786	,477	,097		,763
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
Antiguidade	Correlação de Pearson	,041	-,041	-,056	,142	,100	,088	,103	-,048	-,149	,640**	-,025	1
	Sig. (2 extremidades)	,620	,613	,494	,082	,223	,282	,210	,555	,068	<,001	,763	
	N	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

ANEXO E – Comparação de Grupos

Estatística de grupo para a variável sociodemográfica Género

Estatísticas de grupo					
	Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
EmpAtDES_total	Masculino	54	5,6181	1,28503	,17487
	Feminino	97	5,5340	1,22795	,12468
EmpAtSO_total	Masculino	54	6,3433	1,54115	,20972
	Feminino	97	6,5907	1,20742	,12259
EmpAtIN_total	Masculino	54	6,0373	1,50436	,20472
	Feminino	97	5,9562	1,44643	,14686
EmpAtECO_total	Masculino	54	4,7568	1,44101	,19610
	Feminino	97	4,7556	1,36801	,13890
EmpAtAP_total	Masculino	54	5,4642	1,34287	,18274
	Feminino	97	5,4681	1,21504	,12337
Satisfação_total	Masculino	54	5,0842	1,28454	,17480
	Feminino	97	5,1851	1,17582	,11939
SILP_Total	Masculino	54	5,3273	1,47480	,20069
	Feminino	97	5,6445	1,40351	,14250
SILD_Total	Masculino	54	1,9965	,93698	,12751
	Feminino	97	2,4386	1,31033	,13304
SILS_Total	Masculino	54	2,2736	1,15535	,15722
	Feminino	97	2,3148	1,27520	,12948

Teste de Amostras Independentes – Variável Género

Teste de amostras independentes											
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
EmpAtDES_total	Variâncias iguais assumidas	,208	,649	,396	149	,346	,692	,08405	,21199	-,33485	,50294
	Variâncias iguais não assumidas			,391	105,526	,348	,696	,08405	,21477	-,34177	,50987
EmpAtSO_total	Variâncias iguais assumidas	,927	,337	-1,091	149	,138	,277	-,24745	,22679	-,69559	,20069
	Variâncias iguais não assumidas			-1,019	89,631	,156	,311	-,24745	,24293	-,73009	,23519
EmpAtIN_total	Variâncias iguais assumidas	,066	,797	,325	149	,373	,745	,08108	,24913	-,41121	,57336
	Variâncias iguais não assumidas			,322	106,080	,374	,748	,08108	,25195	-,41843	,58058
EmpAtECO_total	Variâncias iguais assumidas	,001	,976	,005	149	,498	,996	,00116	,23675	-,46667	,46899
	Variâncias iguais não assumidas			,005	104,941	,498	,996	,00116	,24031	-,47532	,47765
EmpAtAP_total	Variâncias iguais assumidas	,114	,736	-,018	149	,493	,986	-,00384	,21427	-,42725	,41956
	Variâncias iguais não assumidas			-,017	100,764	,493	,986	-,00384	,22049	-,44124	,43356
Satisfação_total	Variâncias iguais assumidas	,057	,811	-,489	149	,313	,625	-,10095	,20640	-,50878	,30689
	Variâncias iguais não assumidas			-,477	101,753	,317	,634	-,10095	,21168	-,52083	,31894
SILP_Total	Variâncias iguais assumidas	,076	,784	-1,307	149	,097	,193	-,31717	,24267	-,79670	,16235
	Variâncias iguais não assumidas			-1,289	105,158	,100	,200	-,31717	,24614	-,80522	,17087
SILD_Total	Variâncias iguais assumidas	10,774	,001	-2,187	149	,015	,030	-,44217	,20222	-,84176	-,04258
	Variâncias iguais não assumidas			-2,399	139,766	,009	,018	-,44217	,18428	-,80650	-,07783
SILS_Total	Variâncias iguais assumidas	,443	,507	-,197	149	,422	,844	-,04125	,20950	-,45522	,37273
	Variâncias iguais não assumidas			-,203	119,038	,420	,840	-,04125	,20367	-,44454	,36205

ANEXO F – Teste de Hipóteses

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Desenvolvimento e o Silêncio prosocial.

Consequente						
M (SAT)				Y (SILP)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (DESENV)	,8498	,0390	,0000	,0675	,1880	,7200
M (SAT)				,2214	,1930	,2531
R ² =,7614				R ² =,0578		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	,0675	,1880	,7200	-.3039	,4389	
	Efeito			BootLLCI	BootULCI	
Efeito Indireto de X em Y	,1882			-,2705	,4620	

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Desenvolvimento e o Silêncio defensivo.

Consequente						
M (SAT)				Y (SILD)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (DESENV)	,8498	,0390	,0000	-,2025	,1605	,2090
M (SAT)				,0409	,1648	,8042
R ² =,7614				R ² =,0304		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	-,02025	,1605	,2090	-.5197	,1146	

	Efeito	BootLLCI	BootULCI
Efeito Indireto de X em Y	,0348	-,2249	,4495

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Desenvolvimento e o Silêncio submisso.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILS)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (DESENV)	,8498	,0390	,0000	-,1830	,1594	,2528
M (SAT)				-,1087	,1637	,5077
	R ² =,7614			R ² =,0805		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	-,1830	,1594	,2528	-,4980	,1320	
	Efeito			BootLLCI	BootULCI	
Efeito Indireto de X em Y	-,0924			-,3188	,2380	

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Social e o Silêncio prosocial.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILP)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (SOCIAL)	,6806	,0491	,0000	,0541	,1293	,6763
M (SAT)				,2372	,1426	,0983
	R ² =,5629			R ² =,0580		

	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI
Efeito Direto de X em Y	,0541	,1293	,6763	-.2015	,3097
	Efeito		BootLLCI	BootULCI	
Efeito Indireto de X em Y	,1614		-,0590	,3395	

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Social e o Silêncio defensivo.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILD)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (SOCIAL)	,6806	,0491	,0000	-,0827	,1108	,4568
M (SAT)				-,0721	,1222	,5558
	R ² =,5629			R ² =,0236		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	-,0827	,1108	,4568	-.3017	,1363	
	Efeito			BootLLCI	BootULCI	
Efeito Indireto de X em Y	-,0491			-,2015	,1389	

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Social e o Silêncio submisso.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILS)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (SOCIAL)	,6806	,0491	,0000	,0307	,1102	,7806
M (SAT)				-,2981	,1214	,0153

	R ² =,5629			R ² =,0728	
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI
Efeito Direto de X em Y	,0307	,1102	,7806	-.1870	,2485
	Efeito	BootLLCI		BootULCI	
Efeito Indireto de X em Y	-,2029	-,3860		-,0181	

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Interesse e o Silêncio prosocial.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILP)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (INT)	,6840	,0384	,0000	,0948	,1382	,4937
M (SAT)				,1875	,1667	,2625
	R ² =,6809			R ² =,0599		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	,0948	,1382	,4937	-.1782	,3679	
	Efeito	BootLLCI		BootULCI		
Efeito Indireto de X em Y	,1283	-,1049		,3583		

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Interesse e o Silêncio defensivo.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILD)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p

X (INT)	,6840	,0384	,0000	-,1504	,1181	,2050
M (SAT)				,0092	,1425	,9488
R ² =,6809			R ² =,0306			
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	-,1504	,1181	,2050	-.3838	,0830	
	Efeito		BootLLCI	BootULCI		
Efeito Indireto de X em Y	,0063		-,1807		,2210	

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Interesse e o Silêncio submisso.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILS)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (INT)	,6840	,0384	,0000	,1189	,1174	,3132
M (SAT)				-,3910	,1417	,0065
R ² =,6809			R ² =,0786			
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	,1189	,1174	,3132	-.1132	,3509	
	Efeito		BootLLCI	BootULCI		
Efeito Indireto de X em Y	-,2674		-,4597		-,0616	

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Económico e o Silêncio prosocial.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILP)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (ECON)	,7111	,0414	,0000	-,0129	,1420	,9280
M (SAT)				,2939	,1628	,0730
	R ² =,6644			R ² =,0570		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	-,0129	,1420	,9280	-.2935	,2678	
	Efeito			BootLLCI	BootULCI	
Efeito Indireto de X em Y	,2090			-,0599	,4588	

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Económico e o Silêncio defensivo.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILD)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (ECON)	,7111	,0414	,0000	,0501	,1218	,6816
M (SAT)				-,1873	,1396	,1817
	R ² =,6644			R ² =,0211		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	,0501	,1218	,6816	-.1906	,2908	
	Efeito			BootLLCI	BootULCI	

Efeito Indireto de X em Y	-,1332	-,2892	,0678
---------------------------	--------	--------	-------

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor Económico e o Silêncio submisso.

Consequente						
M (SAT)				Y (SILS)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (ECON)	,7111	,0414	,0000	,0825	,1208	,4953
M (SAT)				-,3498	,1384	,0125
R ² =,6644				R ² =,0752		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	,0825	,1208	,4953	-,1561	,3212	
	Efeito			BootLLCI	BootULCI	
Efeito Indireto de X em Y	-,2488			-,4242	-,0802	

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Aplicação e o Silêncio prosocial.

Consequente						
M (SAT)				Y (SILP)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (APLIC)	,8367	,0392	,0000	,2221	,1822	,2247
M (SAT)				,0820	,1890	,6651
R ² =,7533				R ² =,0663		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	

Efeito Direto de X em Y	,2221	,1822	,2247	-.1379	,5821
	Efeito		BootLLCI		BootULCI
Efeito Indireto de X em Y	,0686		-,3213		,4202

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Aplicação e o Silêncio defensivo.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILD)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (APLIC)	,8367	,0392	,0000	-,2078	,1562	,1853
M (SAT)				,0466	,1620	,7741
	R ² =,7533			R ² =,0316		
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI	
Efeito Direto de X em Y	-,2078	,1562	,1853	-.5164	,1008	
	Efeito			BootLLCI	BootULCI	
Efeito Indireto de X em Y	,0390			-,2486	,3174	

Mediação da Satisfação Laboral na relação entre o *Employer Attractiveness*- Valor de Aplicação e o Silêncio submisso.

Consequente						
	M (SAT)			Y (SILS)		
Antecedente	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
X (APLIC)	,8367	,0392	,0000	-,2162	,1549	,1647
M (SAT)				-,0780	,1607	,6281

	R ² =,7533			R ² =,0843	
	Efeito	SE	p	LLCI	ULCI
Efeito Direto de X em Y	-,2162	,1549	,1647	-.5223	,0898
	Efeito	BootLLCI		BootULCI	
Efeito Indireto de X em Y	-,0653	-,3329		,1955	