

***Quiet quitting*: Uma análise empírica sobre a perceção dos trabalhadores**

Dissertação de Mestrado

Vânia Cláudia Pilão Pires

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Ponta Delgada
2025

***Quiet quitting*: Uma análise empírica sobre a percepção dos trabalhadores**

Dissertação de Mestrado

Dissertação de Mestrado

Vânia Cláudia Pilão Pires

Orientador

Professor Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

A presente investigação tem como objetivo analisar a relação entre *quiet quitting*, compromisso afetivo, motivação e recompensas percebidas no contexto organizacional. Mais especificamente, pretende-se compreender de que forma estas variáveis se interligam e influenciam o envolvimento dos trabalhadores, bem como a propensão para o distanciamento silencioso. Para tal, aplicou-se um questionário estruturado a profissionais de diferentes setores de atividade, permitindo recolher dados sobre compromisso afetivo, motivação, recompensas percebidas e comportamentos associados ao *quiet quitting*. Os dados foram analisados com recurso a estatística descritiva e inferencial, incluindo correlações de Spearman e testes de comparação de grupos. Os resultados evidenciam que níveis mais elevados de compromisso e motivação se associam a menor tendência para o *quiet quitting*, confirmando a importância de promover vínculos emocionais positivos e ambientes organizacionais saudáveis. São ainda apresentadas as limitações do estudo e sugeridas linhas de investigação futura, nomeadamente a inclusão de variáveis como liderança, cultura organizacional e segurança psicológica, de modo a aprofundar a compreensão do fenómeno. Concluiu-se que o fortalecimento destas dimensões constitui um fator protetor contra o descomprometimento e um caminho estratégico para organizações mais sustentáveis e produtivas.

Palavras-chave: *quiet quitting*; compromisso afetivo; motivação.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the relationship between quiet quitting, affective commitment, motivation, and perceived rewards within the organizational context. More specifically, it seeks to understand how these variables are interconnected and how they influence employee engagement and the propensity for silent withdrawal. To this end, a structured questionnaire was administered to professionals from different sectors, enabling the collection of data on affective commitment, motivation, perceived rewards, and behaviors associated with quiet quitting. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics, including Spearman correlations and group comparison tests. The results show that higher levels of commitment and motivation are associated with a lower tendency towards quiet quitting, confirming the importance of fostering positive emotional bonds and healthy organizational environments. The study also presents its limitations and suggests avenues for future research, namely the inclusion of variables such as leadership, organizational culture, and psychological safety, to deepen the understanding of the phenomenon. It is concluded that strengthening these dimensions constitutes a protective factor against disengagement and represents a strategic pathway for building more sustainable and productive organizations.

Keywords: quiet quitting; affective commitment; motivation.

AGRADECIMENTOS

A realização deste mestrado foi possível graças ao apoio e incentivo de pessoas muito especiais, a quem expresso a minha mais sincera gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor José António Cabral Vieira, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade constante e pelas valiosas sugestões que enriqueceram este trabalho. O seu compromisso com a excelência e a sua capacidade de motivar e de me desafiar foram fundamentais para o meu crescimento académico e pessoal ao longo deste percurso.

Ao meu marido, Carlos, deixo um agradecimento especial por me ter incentivado a matricular-me e por ter estado sempre ao meu lado a torcer pelo meu sucesso. O seu entusiasmo e apoio incondicional foram essenciais para que eu nunca desistisse, mesmo nos momentos, mas exigentes.

À minha irmã e ao meu filho, agradeço por serem palavra de conforto, por todo o carinho e apoio inabalável. Saber que podia contar convosco deu-me força e tranquilidade para enfrentar cada etapa deste desafio.

Às amigas que levo para a vida, e que conheci neste Mestrado, pela disponibilidade e leitura crítica e atenta das versões preliminares da tese e pela companhia nas horas passadas a estudar.

A todos, o meu profundo agradecimento por tornarem esta conquista possível.

Índice

RESUMO.....	3
ABSTRACT	4
AGRADECIMENTOS	5
LISTA DE TABELAS.....	7
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1. Conceito de <i>quiet quitting</i>	11
2.2. Relação entre <i>quiet quitting</i> , comprometimento organizacional e <i>burnout</i>	14
2.3. <i>Quiet quitting</i> , segurança psicológica, motivação e compromisso afetivo.....	17
2.4. Consequências do <i>quiet quitting</i> no contexto organizacional	24
2.5. Evidência empírica	31
CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA.....	33
3.1. Delimitação do problema e objetivos da análise	33
3.2. Os dados	34
3.2.1. Fonte e variáveis do inquérito	34
3.2.2. Procedimentos de análise de dados.....	35
3.2.3 Dados e amostragem.....	37
3.2.4 Correlações entre dimensões	39
3.2.5 Associações com variáveis sociodemográficas.....	40
3.2.4 Comparações por género e vínculo contratual	41
3.3. Discussão e interpretação dos resultados	43
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	53
LISTA DE ANEXOS.....	54
Anexo 1: Questionário	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Frequência das variáveis socioprofissionais	37
Tabela 2. Estatísticas descritivas das variáveis em estudo	39
Tabela 3. Coeficiente de correlação entre as dimensões em estudo	40
Tabela 4. Coeficiente de correlação entre a faixa etária, o tempo de trabalho na organização, as habilitações acadêmicas e as dimensões em estudo	41
Tabela 5. Comparação das dimensões em estudo em função do sexo	42
Tabela 6. Comparação das dimensões em estudo em função do vínculo contratual	42

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Os recursos humanos constituem um dos ativos mais valiosos que uma organização pode ter, pois o seu nível de compromisso é fundamental para o bom funcionamento da mesma (Fulmer & Ployhart, 2014). Estudos realizados em diferentes contextos confirmam que a motivação e a satisfação no trabalho exercem influência direta no desempenho profissional, contribuindo para níveis superiores de produtividade e qualidade (Nunes, 2021; Pereira et al., 2022; Rego, 2009; Santos et al., 2023; Valente, 2016). Diversos estudos confirmam que trabalhadores motivados e satisfeitos tendem a apresentar maior empenho, menor absentismo e melhor desempenho global, sendo estas variáveis essenciais para a obtenção de vantagem competitiva das empresas.

A satisfação é um dos conceitos mais estudados no âmbito do comportamento organizacional, dada a sua relevância para o tecido empresarial (Judge & Klinger, 2008; Locke, 1976). A literatura apresenta várias definições, geralmente convergentes na ideia de que se trata de um estado emocional resultante da avaliação que o indivíduo faz das suas condições de trabalho e dos resultados que obtém (Inoyatova, 2021; Judge et al., 2001). Já a motivação é definida como um impulso interno que direciona, intensifica e mantém o esforço, conduzindo o indivíduo à ação (Herzberg et al., 1959; Maslow, 1943; Robbins & Judge, 2013). No contexto laboral, a motivação representa o conjunto de forças que impulsionam o trabalhador a envolver-se nas suas tarefas com o objetivo de atingir metas, enquanto a satisfação corresponde à sensação subjetiva de que esse esforço foi recompensado.

A motivação, por sua vez, é vista como o conjunto de forças internas e externas que impulsionam o indivíduo à ação, determinando a direção, a intensidade e a persistência do esforço (Herzberg et al., 1959; Maslow, 1943; Robbins & Judge, 2013). No contexto laboral, a motivação é o que leva os colaboradores a envolverem-se nas suas atividades para alcançar objetivos e resultados específicos, sendo crucial para manter elevados níveis de produtividade e reduzir fenómenos de desinvestimento emocional.

Neste enquadramento, ganha destaque o fenómeno do *quiet quitting*, recentemente popularizado, mas com raízes profundas em estudos sobre comprometimento e cultura organizacional (Kakarika et al., 2023; Yıldız, 2023). O *quiet quitting* descreve o comportamento de trabalhadores que, embora continuem a cumprir o mínimo contratual, se desligam emocionalmente, deixando de se envolver em tarefas

extra e reduzindo o esforço além do estritamente necessário. Este fenómeno, longe de ser um simples ato de desmotivação individual, é cada vez mais interpretado como uma resposta adaptativa a contextos organizacionais percecionados como injustos, desumanizados ou desprovidos de reconhecimento (Hennekam & Ladge, 2023).

Assim, compreender os determinantes da motivação, da satisfação e do comprometimento, bem como a forma como estas variáveis se relacionam com o *quiet quitting*, é essencial para delinear estratégias de gestão mais eficazes. Organizações que investem em práticas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e ambientes de segurança psicológica tendem a reduzir a incidência deste fenómeno e a promover culturas de elevado envolvimento (Frazier et al., 2017; Kim e Sohn, 2024).

As pessoas devem ser vistas como principais impulsionadoras do desenvolvimento organizacional, pelo que se torna crucial compreender os fatores que explicam o seu envolvimento ou distanciamento. A ausência de práticas de valorização e de culturas inclusivas pode levar à retração silenciosa dos colaboradores, enquanto contextos que promovem reconhecimento, participação ativa e oportunidades de desenvolvimento reforçam o compromisso e a motivação.

A presente dissertação pretende analisar de que forma o compromisso afetivo, a motivação, as recompensas percebidas e o *quiet quitting* se inter-relacionam no contexto organizacional, avaliando também a influência de variáveis sociodemográficas e profissionais. Para tal, recorreu-se a um questionário estruturado aplicado a trabalhadores de diferentes setores, cujos dados foram tratados com recurso a métodos estatísticos descritivos e inferenciais, permitindo a análise de correlações e a comparação entre grupos. Pretende-se, com este trabalho, oferecer uma perspetiva integrada que contribua para uma melhor compreensão do fenómeno, produzindo evidência empírica que apoie gestores e decisores na implementação de práticas de gestão de pessoas que promovam bem-estar, compromisso e retenção de talento.

O trabalho encontra-se organizado da forma que se segue. O Capítulo II inclui uma revisão da literatura. No Capítulo III descreve-se os dados e apresenta-se a análise empírica. Finalmente, no Capítulo IV apresentam-se as principais conclusões.

A dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O Capítulo I é um capítulo introdutório.

O Capítulo II desenvolve a revisão da literatura, abordando os conceitos teóricos e a investigação existente sobre motivação, satisfação, compromisso afetivo, segurança psicológica e *quiet quitting*. O Capítulo III descreve a análise empírica, explicitando a metodologia, a amostra, as variáveis e os procedimentos estatísticos utilizados. O Capítulo IV apresenta a discussão dos resultados, relacionando as evidências obtidas com os contributos teóricos. Por fim, o Capítulo V expõe as principais conclusões, destacando as implicações práticas do estudo e propondo linhas orientadoras para futuras investigações.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceito de *quiet quitting*

O termo *quiet quitting* emergiu como uma expressão simbólica para descrever uma mudança silenciosa na atitude dos trabalhadores em relação ao trabalho. Ao contrário do que o nome possa sugerir, não se trata literalmente de abandonar o emprego, mas sim da escolha deliberada de limitar o desempenho às funções mínimas exigidas no que está estabelecido no contrato de trabalho, rejeitando qualquer envolvimento adicional não remunerado ou emocional com a organização. Trata-se, portanto, de uma decisão consciente de estabelecer fronteiras claras entre a vida profissional e pessoal, sem romper formalmente o vínculo empregatício (Atalay & Dağistan, 2024; Hennekam & Ladge, 2023; Yıldız, 2023).

Este conceito foi popularizado nas redes sociais, particularmente no *TikTok*, tendo ganho alguma visibilidade e valorização por parte das gerações mais jovens. Contudo, a sua relevância rapidamente se tornou tema de análise para o meio acadêmico, surgindo como objeto de estudo em diversas investigações empíricas e teóricas. Karakas e Sarigöllü (2023) analisam este fenômeno, destacando que o *quiet quitting* resulta da interação entre fatores individuais, tais como percepções de justiça e alinhamento de valores, e fatores organizacionais, incluindo liderança e clima de apoio, que condicionam a decisão de se desligar psicologicamente do trabalho.

Dentro destas investigações, destaca-se o trabalho de Yıldız (2023) que descreve o fenômeno como uma “forma passiva de resistência”, na qual o colaborador cumpre o seu horário e responsabilidades básicas retirando-se, no entanto psicologicamente de qualquer tipo de iniciativa ou compromisso que vá além do estritamente necessário. De acordo com o autor, este comportamento é muitas vezes uma resposta à percepção de injustiça, desvalorização ou falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, considerando-se que não existe uma visão holística da pessoa, ou seja, não se vê o ser humano como um todo, tendo em consideração todas as suas dimensões.

A postura associada ao *quiet quitting* evidencia uma desilusão silenciosa, que se opõe à cultura organizacional de sobrecarga e ao que muitos consideram como expectativas laborais desproporcionadas que não contemplam, ou não privilegiam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional das pessoas.

Do ponto de vista organizacional, este fenómeno pode ser interpretado como um claro sintoma de falhas na gestão de pessoas e no desenho de culturas corporativas sustentáveis, algo está disfuncional quando um trabalhador passa a adotar um comportamento desta natureza. O trabalho de Kakarika et al. (2023), mostra-nos uma análise mais aprofundada, descrevendo o *quiet quitting* como um afastamento emocional, cognitivo e comportamental dos trabalhadores em relação à organização, que se traduz por um tipo de desconexão emocional e cognitiva que apresenta impactos diretos na motivação, na produtividade e na coesão das equipas. Os autores salientam que esta forma de distanciamento tem tendência a manifestar-se quando os trabalhadores sentem que os seus esforços não são devidamente reconhecidos ou recompensados, o que gera um desequilíbrio entre o que é exigido e o que é oferecido em retorno.

Ainda para Yıldız (2023) este tipo de comportamento não surge do nada, ele surge em contextos laborais e com falhas na gestão de pessoas, nos quais não se verifica um ambiente saudável e onde o sentimento de pertença é frágil, a liderança é distante, e as oportunidades de crescimento ou valorização profissional são escassas. Quando os trabalhadores não se sentem escutados, respeitados ou incluídos nos processos de decisão, optam por “desligar o piloto automático”, permanecendo fisicamente presentes, mas emocionalmente ausentes. Este fenómeno assume contornos ainda mais relevantes numa era marcada por práticas assumidas na altura do COVID 19, e que levaram a novas formas de organização do trabalho, como o trabalho remoto ou híbrido, que reduzem os mecanismos informais de retorno, validação e reconhecimento.

Este autor alerta ainda para o risco de normalização desta prática, principalmente entre a população mais jovem, para quem a prioridade é garantir um equilíbrio sustentável entre as esferas da sua vida pessoal e profissional.

Assim, importa referir neste contexto que o *quiet quitting* não é sinónimo de preguiça ou falta de ética profissional, pelo contrário, diversos estudos indicam que, para muitos colaboradores, trata-se de uma forma de estratégia deliberada de autoproteção que consideram essencial perante a existência de ambientes de trabalho tóxicos, exigências desmedidas ou o referido desequilíbrio vida-trabalho. Tal como referem Kakarika et al. (2023), “o *quiet quitting* não representa necessariamente uma ameaça direta ao desempenho organizacional, mas é um sinal claro de que os trabalhadores estão a reavaliar as suas prioridades”.

Desta forma, o *quiet quitting* posiciona-se como um indicador organizacional relevante, que exige das lideranças uma leitura atenta sobre os níveis de comprometimento dos trabalhadores e a eficácia das suas práticas de gestão e reconhecimento. Entender o *quiet quitting* exige uma análise mais elaborada do que somente a tradicional visão da desmotivação dos trabalhadores. É necessário reconhecer que o envolvimento e o compromisso profissional é profundamente condicionado por fatores culturais, ambientais e relacionais, Este fenómeno traduz-se por apatia organizacional, consequência não só do estado emocional dos trabalhadores, mas é também o reflexo da eficácia, ou da ausência de políticas de gestão centradas nas pessoas.

Para muitos autores a satisfação é vista como um sentimento ou estado emocional, e, para outros, como uma atitude, ou seja, é vista como resultado de uma medida de comparação entre as necessidades, expectativas e realidade no âmbito laboral.

Na opinião de Locke (1976) a satisfação é um estado emocional positivo, ou de prazer, que advém de dois grupos de fatores: eventos e condições de trabalho e agentes de trabalho. No primeiro grupo, destacam-se aspetos como o ambiente de trabalho, o reconhecimento e a remuneração, enquanto no segundo destacam-se a relação com os colegas, com as chefias e com a própria empresa/organização.

Newstrom e Davis (1993) partilham da ideia de Locke e definem satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis, resultantes da forma como os colaboradores consideram a sua atividade laboral.

Robbins e Judge (2013) definem que a satisfação é a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, salientando que esta resulta das condições laborais face às expectativas e valores pessoais. Segundo os autores, esta atitude resulta da avaliação subjetiva que o indivíduo faz das suas experiências de trabalho, influenciada por fatores como o reconhecimento, a relação com colegas e supervisores, e a perceção de justiça organizacional que vão influenciar fortemente esse julgamento.

O *quiet quitting* quando encarado como um ato de rebeldia ou falta de profissionalismo, é um conceito errado, pois este é sim, uma resposta racional e adaptativa a ambientes laborais que falham em oferecer reconhecimento, equilíbrio e oportunidades de crescimento. A sua popularização entre gerações mais jovens revela uma mudança de paradigma na relação com o trabalho, comparativamente às gerações dos seus pais, onde o bem-estar individual e os limites saudáveis ganham centralidade. Compreender este

fenômeno implica, portanto, reconhecer os sinais de descomprometimento silencioso como indicadores da saúde organizacional e da qualidade das relações de trabalho, sendo essencial que as lideranças adotem uma postura proativa na promoção de culturas inclusivas, equilibradas e centradas nas pessoas.

2.2. Relação entre *quiet quitting*, comprometimento organizacional e *burnout*

A literatura recente evidencia que o *quiet quitting* não deve ser interpretado como um ato isolado, mas sim como uma resposta adaptativa a contextos organizacionais disfuncionais. Trata-se de uma escolha deliberada dos trabalhadores em limitar o seu esforço ao estritamente necessário para cumprir as exigências contratuais, rejeitando qualquer envolvimento adicional não remunerado ou emocional com a organização (Atalay & Dağistan, 2024; Hennekam & Ladge, 2023; Yıldız, 2023). Esta decisão é frequentemente motivada por percepções de injustiça, falta de reconhecimento ou ausência de oportunidades de desenvolvimento, funcionando como um mecanismo consciente de autorregulação emocional e de proteção psicológica. Longe de significar abandono do emprego, representa a redefinição das fronteiras entre trabalho e vida pessoal.

Entre os fatores mais determinantes para a ocorrência deste comportamento, destaca-se o comprometimento organizacional. Este pode ser definido como o grau de ligação afetiva, identificação e lealdade que o trabalhador mantém em relação à organização (Meyer & Allen, 1991). O modelo de Meyer e Allen (1997) distingue três formas de comprometimento: afetivo, quando existe envolvimento emocional genuíno; normativo, baseado no sentido de obrigação; e de continuidade, quando a permanência decorre da percepção dos custos de saída. Quando estas dimensões se encontram reforçadas, os trabalhadores tendem a adotar comportamentos de cidadania organizacional e a exceder as expectativas formais. Em contrapartida, a ausência destes elementos conduz a um afastamento progressivo, expresso pela diminuição do envolvimento emocional, cognitivo e comportamental, que se traduz numa menor disposição para assumir responsabilidades adicionais e numa tendência para se limitar às funções básicas (Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2004).

Kakarika et al. (2023) salientam que o *quiet quitting* emerge muitas vezes como consequência da rutura deste vínculo, conduzindo a uma situação de “presença física, mas ausência psicológica”. Esta condição traduz-se na diminuição da produtividade e aumento

do absentismo, colocando em risco o desempenho organizacional. Caldwell et al. (2025) reforçam que este fenómeno expõe fragilidades éticas e estratégicas das lideranças, recordando que apoiar os trabalhadores na concretização do seu potencial é um dever organizacional fundamental. Quando essa responsabilidade não é assumida, criam-se condições propícias ao distanciamento emocional e ao enfraquecimento do compromisso.

Outra dimensão central para compreender o *quiet quitting* é o *burnout*, definido por Maslach e Leiter (1997) como um estado de fadiga emocional, despersonalização e sentimento de ineficácia profissional. A sua incidência tem vindo a aumentar em toda a Europa, constituindo um dos principais riscos psicossociais da atualidade (Eurofound, 2023). Este estado resulta frequentemente de um desequilíbrio prolongado entre exigências laborais e recursos disponíveis para lhes fazer face. Nestas circunstâncias, muitos trabalhadores recorrem ao *quiet quitting* como resposta adaptativa, mantendo-se nas funções mas reduzindo o seu envolvimento emocional e funcional (Yıldız, 2023). Esta estratégia visa prevenir o esgotamento e evitar danos adicionais à saúde mental, embora possa comprometer a motivação e a inovação no seio da organização.

Demerouti et al. (2021) defendem que o *burnout* deve ser entendido como um processo dinâmico, e não um estado estático. Este pode evoluir ao longo do tempo, afetando capacidades cognitivas como a atenção, a memória e a tomada de decisão, comprometendo o desempenho e acelerando o distanciamento. Os autores alertam para a insuficiência de intervenções restritas ao indivíduo, como programas de *mindfulness* ou gestão de stress, e sublinham a necessidade de estratégias sistémicas que incluam mudanças organizacionais, liderança saudável e políticas de prevenção eficazes.

Robbins e Judge (2013) definem o comportamento organizacional como o estudo sistemático do impacto que indivíduos, grupos e estruturas exercem sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de aplicar este conhecimento para aumentar a eficácia organizacional.

A cultura organizacional constitui a terceira dimensão que ajuda a explicar a emergência do *quiet quitting*. Hofstede et al. (2010) definem-na como o “software mental coletivo” que orienta o comportamento dentro das organizações, estruturado em dimensões como distância hierárquica, individualismo versus coletivismo, orientação para resultados e aversão à incerteza. Culturas marcadas por hierarquias rígidas, comunicação limitada e excesso de controlo tendem a gerar ambientes pouco inclusivos

e propícios ao retraimento. Schein (2004) acrescenta que a cultura é composta por três níveis: artefactos visíveis, valores partilhados e pressupostos básicos, e que mudanças reais exigem atuação a todos estes níveis. Chiavenato (2008) enfatiza que a “cultura invisível”, composta por hábitos, rotinas e normas não escritas, influencia diretamente o grau de envolvimento ou de afastamento dos colaboradores.

O estudo de Gabelaia e Bagočiūnaitė (2024) demonstra que o *quiet quitting* ocorre com maior frequência em contextos onde existe desconfiança e falta de valorização das necessidades individuais. Nesses casos, os trabalhadores sentem que o seu esforço não é correspondido, e adotam uma postura de afastamento voluntário, que se traduz por uma menor iniciativa e participação. Kim e Sohn (2024) reforçam esta ligação ao mostrar que o *quiet quitting* está associado a baixos níveis de satisfação e de comprometimento afetivo, o que leva a um aumento do risco de rotatividade. No entanto, a presença de uma cultura de segurança psicológica atenua estes efeitos, promovendo confiança e apoio mútuo.

Assim, a análise integrada de comprometimento organizacional, *burnout* e cultura permite concluir que o *quiet quitting* não deve ser interpretado como um comportamento desviante, mas sim como uma resposta adaptativa a ecossistemas laborais disfuncionais, que falham em responder às necessidades humanas. Quando os trabalhadores não se sentem emocionalmente ligados à organização, experienciam sobrecarga ou exaustão e percebem uma cultura que desvaloriza o bem-estar, criam-se condições para o afastamento silencioso. Este processo é agravado pela ausência de reconhecimento, pela falta de práticas de comunicação pouco autênticas. Em contrapartida, contextos inclusivos, transparentes e motivadores potenciam o compromisso, o bem-estar e a retenção de talento. A prevenção do *quiet quitting* exige, portanto, uma abordagem integrada que promova o desenvolvimento de lideranças humanizadas, políticas de bem-estar consistentes e a construção de culturas organizacionais participativas e centradas nas pessoas.

2.3. *Quiet quitting*, segurança psicológica, motivação e compromisso afetivo

Diversos estudos convergem na ideia de que o *quiet quitting* não surge apenas da sobrecarga de tarefas ou da ausência de recompensa, mas sobretudo em ecossistemas nos quais as três dimensões psicossociais deixam de funcionar em conjunto: a segurança psicológica, a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo. Quando articuladas de forma coerente e equilibrada, estas variáveis criam um ciclo de confiança, significado e pertença que sustenta o envolvimento dos trabalhadores. Quando fragmentadas, porém, abrem espaço para o distanciamento silencioso e o enfraquecimento do vínculo organizacional. Estudos recentes confirmam esta relação: Frazier et al. (2017) demonstraram que equipas com elevada segurança psicológica apresentam maior colaboração e menor retração comportamental; Kim e Sohn (2024) identificaram que baixos níveis de satisfação e compromisso afetivo são preditores diretos de intenção de rotatividade e de *quiet quitting*; Galanis et al. (2024) observaram que a inteligência emocional e o suporte organizacional reduzem significativamente a probabilidade de ocorrência deste fenómeno.

A segurança psicológica surge como a base para a expressão do trabalhador e refere-se à perceção de que pode expressar ideias, preocupações ou erros sem medo de julgamento, punição, represálias, humilhação ou desvalorização (Edmondson, 1999). Este conceito tem ganho relevância em contextos de transformação organizacional, onde a inovação e o *feedback* contínuo são fundamentais. Na sua investigação, (Edmondson,1999) demonstrou que as equipas com maior segurança psicológica apresentavam níveis mais elevados de aprendizagem, cooperação e eficácia, precisamente por criarem espaço para a partilha de ideias, dúvidas e erros sem penalização social. Segundo a autora, o conceito não se confunde com conforto ou passividade, mas representa antes um estado coletivo que encoraja o risco interpessoal, essencial à inovação e ao crescimento das equipas.

Frazier et al. (2017), através de uma meta-análise abrangente, confirmaram que a segurança psicológica se relaciona positivamente com variáveis relacionadas com a satisfação no trabalho, o desempenho individual e a colaboração em equipa. Estes autores destacam ainda que, em ambientes de elevada exigência, a segurança psicológica atua como um moderador eficaz na prevenção de stress, uma vez que permite ao trabalhador reconhecer os seus limites e comunicar de forma transparente. Esta condição reduz

significativamente o risco de afastamento emocional, muitas vezes associado a contextos onde os colaboradores sentem que a expressão de fragilidade pode ser interpretada como sinal de incompetência.

Por sua vez, Baer e Frese (2007) exploraram o impacto da segurança psicológica na criatividade e comportamento proativo, sugerindo que os ambientes psicologicamente seguros potenciam a aprendizagem ativa, a resolução de problemas complexos e a antecipação de falhas. Os autores sublinham que o medo de errar ou de sofrer retaliações inibe não só a performance, mas também o envolvimento emocional com a organização, abrindo espaço para dinâmicas de retração como o *quiet quitting*.

No contexto da liderança, Edmondson (2012) reforça que a segurança psicológica não emerge espontaneamente, sendo muitas vezes resultado direto de comportamentos de liderança que fomentam a escuta, a validação de contributos e a aceitação do erro como parte do processo. A autora identifica práticas como a modelação da humildade, o incentivo ao diálogo aberto e a neutralidade no tratamento dos erros como estratégias fundamentais para consolidar um ambiente seguro. Em particular, destaca que os líderes que demonstram abertura à crítica e disposição para rever decisões transmitem à equipa a ideia de que a sua voz tem valor — condição indispensável para a criação de sentido e compromisso afetivo no trabalho.

Neste enquadramento, é possível compreender por que razão a ausência de segurança psicológica pode funcionar como um fator facilitador do *quiet quitting*. Quando os trabalhadores percecionam que as suas opiniões não são escutadas, que os erros são penalizados ou que existe julgamento constante, optam frequentemente por se resguardar emocionalmente, limitando-se ao cumprimento das funções básicas e evitando exposição. Esta retração, longe de ser um ato de rebeldia, é muitas vezes um mecanismo de defesa contra ambientes psicologicamente inseguros.

Kim e Sohn (2024), identificaram a segurança psicológica como uma variável moderadora relevante na relação entre *quiet quitting* e a rotatividade, sendo que em ambientes com elevada segurança psicológica, os efeitos negativos do *quiet quitting* sobre a satisfação e o compromisso dos trabalhadores tendem a ser atenuados. Esta evidência empírica reforça a noção de que a segurança psicológica não é apenas positiva para o desempenho ou inovação, mas revela-se como um elemento essencial para prevenir o enfraquecimento do vínculo organizacional. Ambientes psicologicamente seguros

permitem que os colaboradores se sintam ouvidos e incluídos, mesmo em situações de elevada pressão, o que reduz a necessidade de se “desligarem” emocionalmente do trabalho como forma de defesa.

Assim, a segurança psicológica assume um papel que ultrapassa a sua natureza relacional, constituindo-se como uma base estruturante para contextos organizacionais saudáveis e de alto desempenho. Segundo Edmondson (1999), trata-se da percepção coletiva de que o ambiente permite a expressão aberta de ideias, dúvidas ou erros, sem receio de humilhação ou represálias. Esta condição, quando presente, não só mitiga os efeitos do *burnout* e do descomprometimento, como também potencia a satisfação no trabalho e reforça o vínculo afetivo entre o colaborador e a organização, funcionando, nesse sentido, como uma barreira essencial à propagação do *quiet quitting*.

A literatura clássica oferece cinco quadros teóricos complementares: Locke, Herzberg, Maslow, Hackman e Oldham, que permanecem relevantes à luz das evidências empíricas mais recentes (Inoyatova, 2021; Judge et al., 2001) e do papel moderador da segurança psicológica identificado por Kim e Sohn (2024).

Partindo da perspectiva avaliativa de Locke (1976, p. 1297), a satisfação laboral é definida como “um estado emocional positivo resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho ou das suas experiências de trabalho”, sendo essa avaliação mediada pelos valores pessoais. Esta abordagem coloca o trabalhador no centro do processo de julgamento, reconhecendo que dois indivíduos podem executar tarefas idênticas e apresentar níveis de satisfação distintos, dependendo da importância atribuída a fatores como reconhecimento, autonomia ou relacionamento com colegas. Num cenário de *quiet quitting*, uma avaliação negativa funciona como gatilho de um ciclo de desinvestimento emocional: à medida que o colaborador conclui que o trabalho já não corresponde às suas expectativas essenciais, tem tendência a reduzir gradualmente o esforço aplicado, limitando-se ao cumprimento mínimo do que foi contratado para fazer.

A teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) aprofunda o debate ao distinguir fatores higiénicos de fatores motivacionais. Os primeiros incluem salário, condições físicas, políticas internas e supervisão e quando ausentes ou precários geram insatisfação, mas quando adequados apenas previnem que esta surja. Os segundos englobam realização, reconhecimento, responsabilidade e progresso e a sua presença fomenta efetivamente satisfação e envolvimento prolongado. Muitas organizações

contemporâneas reforçam sobretudo os fatores higiênicos: os salários competitivos; benefícios tangíveis; espaços de lazer, mas negligenciam os fatores motivacionais. No contexto contemporâneo, muitos programas de bem-estar por exemplo, focam-se nos fatores higiênicos (cafés gratuitos, ginásio, salários competitivos), mas negligenciam os motivacionais. Tal desequilíbrio explica porque é que equipas bem remuneradas podem, ainda assim, aderir ao *quiet quitting*, o que se pode explicar pela falta de desafios e pela ausência de reconhecimento, o que conduz a um sentimento de estagnação que Herzberg já antecipava na sua teoria.

Anteriormente e integrando uma visão hierárquica, a teoria de Maslow (1943) esclarece como os diferentes níveis de necessidades humanas se refletem no contexto de trabalho. As necessidades fisiológicas e de segurança traduzem-se numa remuneração justa, criam estabilidade contratual e ambientes de trabalho seguro, enquanto as necessidades sociais implicam pertença e relações cooperativas, as necessidades de estima exigem reconhecimento e feedback positivo e por fim, a autorrealização que ocupa o topo da pirâmide das necessidades, requer oportunidades de crescimento, criatividade e propósito. Quando as camadas inferiores não são devidamente supridas, as superiores tornam-se inalcançáveis. Contudo, mesmo em organizações que asseguram salário e estabilidade, a ausência de oportunidades de autorrealização pode gerar frustração. O *quiet quitting* manifesta-se então como estratégia de autoproteção, o trabalhador mantém-se no posto de trabalho para garantir o seu salário e a segurança necessária, mas poupa energia psicológica quando percebe que as necessidades de estima ou crescimento ficarão insatisfeitas, independentemente dos seus esforços.

No domínio do desenho do trabalho Hackman e Oldham (1976), com o seu modelo das características do trabalho, defendem que a satisfação depende de cinco dimensões fundamentais do cargo: variedade de competências, identidade da tarefa, significância, autonomia e feedback. Para estes, quando estas dimensões estão presentes, promovem-se estados psicológicos como o sentido de propósito, o sentimento de responsabilidade e a perceção de impacto, os quais, por sua vez, alimentam a satisfação, o envolvimento e a motivação intrínseca. O modelo mostra que a forma como o trabalho está desenhado influencia profundamente a forma como os trabalhadores o vivem. Ou seja, quando o desenho do cargo aciona estes elementos, produzem-se três estados psicológicos (sentido, responsabilidade, reconhecimento de resultados) que elevam a

satisfação, reduzem a rotatividade e desencorajam o *quiet quitting*. Esta teoria é corroborada por dados recentes de Inoyatova (2021), numa revisão crítica das escalas de medição da satisfação, evidenciou a crescente relevância de fatores relacionais e subjetivos, tais como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a percepção de justiça e a qualidade da liderança, em detrimento de aspetos meramente salariais ou contratuais. Esta evolução indica que os trabalhadores valorizam cada vez mais ambientes que respeitem a sua individualidade e promovam um sentido de pertença.

O contributo de Judge et al. (2001) mostrou que traços de personalidade, como autoestima, estabilidade emocional e locus de controlo, podem moderar a relação entre as características do trabalho e a satisfação. No entanto, os autores sublinham que, mesmo quando as predisposições individuais são favoráveis, ambientes organizacionais disfuncionais, marcados por excesso de controlo, escasso reconhecimento ou baixa autonomia, reduzem significativamente os níveis de satisfação.

É neste quadro que se compreende a relação entre *quiet quitting* e satisfação no trabalho. Em contextos onde os trabalhadores não encontram sentido nas suas funções, se sentem desvalorizados ou invisíveis, a resposta tende a ser o afastamento emocional e funcional. O *quiet quitting*, neste caso, manifesta-se como um mecanismo de autopreservação em ambientes onde a satisfação foi comprometida. Ao deixar de investir energia emocional no trabalho, o colaborador evita a frustração, mas também abdica do envolvimento e da proatividade.

À luz destas abordagens clássicas, a segurança psicológica aparece como variável decisiva para sustentar altos níveis de satisfação. Kim e Sohn (2024) demonstraram que, em equipas onde existe permissão para questionar, admitir erros e partilhar opiniões sem receio de represálias, o impacto negativo do *quiet quitting* sobre a satisfação e o compromisso afetivo é significativamente atenuado. Estes resultados sugerem que práticas de liderança baseadas na escuta autêntica, na validação de contributos e na tolerância ao erro reforçam o ciclo motivacional descrito por Hackman e Oldham (1976), fortalecem os fatores motivacionais identificados por Herzberg et al. (1959) e contribuem para a satisfação de necessidades superiores da pirâmide de Maslow (1943), nomeadamente a autorrealização.

Em conjunto, Locke, Herzberg, Maslow e Hackman e Oldham formam um continuum teórico que vai do juízo individual à estrutura do trabalho, passando pelas

necessidades humanas e pelos fatores de motivação. A literatura empírica contemporânea valida estas abordagens, sublinhando que as condições mínimas não bastam, pois remover insatisfações apenas gera neutralidade, o significado do trabalho é essencial para a construção da identidade e do propósito, as necessidades superiores requerem um contexto adequado, já que sem espaço para crescimento surge a estagnação, os juízos subjetivos moldam o comportamento e a percepção de desvalorização tende a trazer o desligamento, sendo que a segurança psicológica reforça todos estes elementos, modera os conflitos e sustenta o feedback honesto necessário para redesenhar o trabalho.

Assim, a satisfação no trabalho não resulta apenas de benefícios tangíveis, mas da conjugação entre estruturas motivadoras, relações de confiança e propósito partilhado. Sempre que estes requisitos falham de forma persistente, os colaboradores recorrem ao *quiet quitting* para ajustar expectativas e proteger o seu equilíbrio emocional, evidenciando falas profundas nas políticas de desenho organizacional e de gestão de pessoas.

Quando a segurança psicológica e a satisfação no trabalho convergem, consolidam-se as condições ideais para que se desenvolva o compromisso afetivo, que se manifesta como um elo emocional entre o trabalhador e a organização, funcionando como uma âncora que ampara simultaneamente a permanência e o desempenho. Este tipo de compromisso representa a dimensão mais sólida do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991).

Trata-se de um vínculo emocional positivo que leva o colaborador a “querer” permanecer na organização porque se identifica com os seus valores, sente-se parte integrante do grupo e percebe que o seu contributo tem significado. Ao contrário do compromisso normativo baseado num sentido de obrigação moral, ou do compromisso de continuidade, sustentado pelo cálculo dos custos de saída, o compromisso afetivo assenta numa motivação intrínseca que incentiva atitudes proativas em prol da organização, promove lealdade e estimula contributos voluntários para além das funções formais, mesmo em cenários de adversidade.

No estudo de Meyer e Allen (1997), revelam que equipas com alto compromisso afetivo evidenciam menores índices de absentismo, menor intenção de rotatividade e maior disponibilidade para esforço adicional. O livro sublinha ainda que esse vínculo não é um traço estático, mas antes evolui em resposta ao contexto organizacional, à justiça percebida e às oportunidades de crescimento profissional.

A investigação de Meyer et al. (2002) aprofunda essa relação ao mostrar que o compromisso afetivo apresenta correlação positiva elevada com a satisfação no trabalho, reforçando-se mutuamente em ciclos de reforço. Ambientes que proporcionam reconhecimento, apoio de liderança e oportunidades de desenvolvimento aumentam a satisfação e esta, por sua vez, gera emoções positivas em relação à organização e estreita o vínculo afetivo. Quando o sentido de justiça e de pertença é reiterado no cotidiano, formam-se laços resilientes que reduzem a probabilidade de desligamento silencioso.

Contudo, Meyer et al. (2004) alertam para um fenômeno de “compromisso residual”, indicando que se as condições motivacionais deixam de existir, por exemplo: em cortes no reconhecimento ou falhas éticas de liderança, o compromisso afetivo pode degradar-se rapidamente, cedendo espaço a formas de compromisso calculado ou mesmo à intenção de abandono. Essa transição demonstra que o liga afetivamente requer manutenção contínua e genuína. Uma cultura que se distancie dos valores declarados, ou que trate o colaborador como mero recurso, esgota o capital emocional acumulado e abre caminho a dinâmicas de retração, entre as quais o *quiet quitting*.

A pertinência deste argumento foi corroborada num estudo recente, por Gabelaia e Bagočiūnaitė (2024) um estudo multicêntrico que ligou culturas organizacionais de desconfiança à queda acentuada do compromisso afetivo. Quanto menor a transparência e o reconhecimento, maior a probabilidade de o colaborador adotar uma postura de “presença física, ausência psicológica”. Nesse cenário, a prática do *quiet quitting* manifesta-se como estratégia de autoproteção, sendo que preserva as vantagens salariais e contratuais, mas reduz o investimento emocional, sinalizando falhas profundas no relacionamento organização–indivíduos.

Importa salientar que o compromisso afetivo se reforça quando convergem três condições-chave: no tratamento justo e coerente com valores partilhados; em oportunidades de participação, aprendizagem e avanço, e em segurança psicológica que permita expressar opiniões sem receio de retaliação. A presença simultânea destes fatores gera um ciclo de confiança mútua, satisfação e dedicação. Inversamente, a ausência prolongada de qualquer um destes elementos desencadeia um ciclo, sendo que primeiro cai a satisfação, em seguida o compromisso afetivo e, finalmente, surge o retraimento silencioso que define o *quiet quitting*.

O compromisso afetivo é mais do que um indicador de permanência é a energia emocional que alimenta a criatividade, a resiliência e a iniciativa. A literatura liderada por Meyer e Allen (1991, 1997) demonstra que este vínculo pode ser fortalecido ou corroído pelas práticas de liderança, pelas políticas de reconhecimento e pela cultura de justiça percebida. Organizações que investem intencionalmente nesse capital afetivo colhem benefícios em lealdade e desempenho, ao passo que aquelas que o negligenciam arriscam-se a ver proliferar comportamentos de distanciamento e a perda gradual do talento que procuram reter.

A segurança psicológica, a satisfação e o compromisso afetivo formam um sistema interdependente. A primeira fornece autorização para falar, aprender e errar; a segunda dá sentido diário ao esforço e o terceiro sela a ligação emocional que sustenta a dedicação. Quando um destes pilares falha, os restantes enfraquecem por efeito dominó, caindo gradualmente o vínculo e legitimando o *quiet quitting* como resposta racional de defesa. Inversamente, organizações que cultivam liderança inclusiva, desenho motivador de cargos e políticas de reconhecimento autêntico criam um ciclo no qual fatores como a confiança, o significado e a pertença se reforçam mutuamente, reduzem a margem para o silêncio do descomprometimento e promovem um ambiente em que o talento, em vez de se desligar, se expande.

2.4. Consequências do *quiet quitting* no contexto organizacional

O *quiet quitting* não implica uma saída formal da organização, mas desencadeia um efeito em cascata que vai além da esfera individual. Ao restringir-se ao cumprimento estritamente contratual, o trabalhador retira energia emocional do sistema, o que, a médio prazo, compromete a motivação coletiva, enfraquece o capital social das equipas, reduz o alinhamento com os objetivos estratégicos e inibe a inovação. Embora à primeira vista possa parecer um comportamento inofensivo, já que a presença física e o cumprimento das metas mínimas se mantêm, evidências recentes demonstram que este fenómeno reduz a vitalidade individual, aumenta a intenção de rotatividade e compromete a produtividade global, funcionando como um desgaste invisível do desempenho e do compromisso que mina a competitividade organizacional (Caldwell et al., 2025; Kim e Sohn, 2024).

No plano individual, este fenómeno traz repercussões no indivíduo e na sua trajetória de carreira e com base na literatura recente, há evidência que o *quiet quitting*

gera um ciclo de desgaste psicológico e de empobrecimento de capital de carreira. Davis e Lee (2024), ao validarem uma escala específica de retração silenciosa, constataram que trabalhadores que se autodefinem como “*quiet quitters*” registam não só menor vitalidade, mas também um declínio constante no sentido subjetivo de progresso. Esta evidência reforça a teoria de Imperatori (2017) sobre a “erosão de energia emocional”, indicando que ao suspender o investimento afetivo, o indivíduo conserva recursos a curto prazo (reduz o stress imediato), mas sacrifica experiências de desafio e feedback que alimentariam a autoeficácia e a motivação a médio prazo. O resultado é uma trajetória profissional mais plana, marcada por menor visibilidade perante a liderança e, como consequência, por menores probabilidades de promoção.

Os efeitos tornam-se mais pronunciados em contextos de relações laborais flexíveis. Spurk e Straub (2020) demonstram que modalidades como “biscates”, contratos a termo ou subcontratação fragilizam a “psicologia de investimento” entre o colaborador e a organização, como o trabalhador identifica a relação laboral como transitória, reduz a troca de lealdade, e opta por um contributo estritamente instrumental. Este distanciamento limita o acesso a projetos de maior complexidade, que poderia vir a transformar-se numa oportunidade de carreira e diminuir a densidade da rede de contactos internos, restringindo-se ao básico dentro da hierarquia e não promovendo contactos por os julgar desnecessários. O trabalho desenvolvido por Gallup (2022) reforça este ponto ao revelar que colaboradores com baixos níveis de comprometimento projetam, em média, uma probabilidade 50 % menor de evoluir na carreira dentro da própria empresa, perpetuando um círculo de expectativas limitadas.

Importa, contudo, considerar algumas particularidades. Zhang e Brown (2024) demonstram que, em contextos de fadiga extrema ou de *burnout* iminente, o afastamento pode funcionar como um mecanismo de autorregulação. Assim, ao limitar o empenho ao estritamente necessário e ao concentrar-se apenas nas tarefas essenciais, o trabalhador consegue atenuar sintomas de exaustão e prevenir afastamentos clínicos. O problema surge quando a cultura organizacional permanece tóxica e há ausência de reconhecimento, carga horária imprevisível e liderança que pune e castiga. Nesses casos, o descanso obtido não se converte em recuperação motivacional, em vez disso, torna-se clara a intenção de saída, como sendo a melhor alternativa, transformando o *quiet quitting* num início de rotatividade. Isto indica que a retração silenciosa pode a princípio, surtir

um efeito paliativo, mas torna-se insustentável caso não ocorram alterações sistêmicas no clima de trabalho.

A nível identitário, o *quiet quitting* compromete a construção de uma narrativa profissional coerente. Com menor probabilidade de vir a ter projetos desafiantes e ausente em momentos-chave de interação, o indivíduo perde oportunidades de demonstrar competência distintiva, enfraquecendo aquilo que corresponde à sua reputação, que é moeda de troca essencial em processos de avaliação de desempenho e de sucessão. Além disso, a redução de comportamentos de comunicação eficaz na organização deteriora relações de reciprocidade, diminuindo o suporte informal que normalmente facilita acesso a informação crítica e convites para iniciativas estratégicas.

Finalmente, há impactos na percepção de empregabilidade, pois estudos indicam que trabalhadores em retração prolongada tendem a considerar baixa a sua atratividade externa, por perceberem que existe uma lacuna entre as suas competências e as exigências do mercado. Tal percepção potencia um ciclo de hesitação, que os faz permanecer na organização por inércia e com um nível de comprometimento mínimo. Esta postura amplifica o risco de estagnação profissional, justamente o que pretendiam evitar ao poupar energia.

Embora o *quiet quitting* possa ser visto como resposta racional a ambientes que falham em reconhecer e nutrir o esforço dos colaboradores, ele acarreta custos pessoais significativos tais como: perda de vitalidade, de oportunidades de crescimento e de capital reputacional; retração das redes de suporte e percepção de carreira estagnada. Intervenções que promovam feedback construtivo, reequipamento de competências e rotas claras de progressão mostram-se, portanto, cruciais para quebrar este ciclo e reconectar o indivíduo a um percurso profissional sentido como significativo e sustentável.

Este efeito ultrapassa, no entanto, a esfera individual, na medida em que se projeta nas equipas e na qualidade das relações interpessoais. Os estudos recentes sugerem que o descomprometimento silencioso de um único trabalhador pode afetar substancialmente toda a equipa, através de comportamentos defensivos e pela redução da colaboração espontânea. De acordo com e acordo com Huang et al. (2023), o desinvestimento emocional de um colaborador, inicialmente subtil, propaga-se socialmente num prazo inferior a três meses, evidenciando uma erosão gradual na entreajuda, na confiança interpessoal e no comprometimento afetivo coletivo. Este processo reflete um contágio

comportamental que se verifica pela diminuição generalizada de comportamentos de cidadania organizacional, sendo que, segundo Thompson e Cooper (2023), são essenciais para a manutenção das redes informais de colaboração, apoio mútuo e resolução de problemas. Ao se retraírem individualmente, os trabalhadores criam um "vazio relacional", resultando numa fragmentação sutil, mas contínua, do tecido cooperativo.

Em contextos onde a exigência por resultados é elevada e a autonomia reduzida, o risco de se espalhar este comportamento aumenta significativamente. Atalay e Dağistan (2024) documentaram que ambientes com forte pressão, mas baixo controlo sobre o próprio trabalho, têm até 40% mais hipóteses de sofrer uma retração coletiva. Esta tendência acontece porque, na ausência de autonomia suficiente para gerir o próprio trabalho, os colaboradores percecionam qualquer esforço extra como algo sem retorno real, decidindo, assim, alinhar-se à norma de cumprimento estritamente formal das funções. Este alinhamento silencioso gera uma cultura passiva, onde os trabalhadores, embora presentes, se abstêm de iniciativas espontâneas e proatividade.

De igual modo, Ling et al. (2025) destacam que o *quiet quitting* é amplificado em situações de mudança estrutural ou reorganização empresarial. Se a comunicação organizacional for vaga ou inconsistente, e a segurança psicológica estiver comprometida, os colaboradores tendem a interpretar o silêncio ou ambiguidade dos líderes como sinais de ameaça, levando-os a adotar posturas defensivas. Neste cenário, o *quiet quitting* surge como um tipo de protesto, embora silencioso, como um indicador de resistência passiva às transformações não compreendidas ou mal comunicadas. Os autores sublinham que a ausência de informação clara sobre os objetivos das mudanças e a falta de diálogo sobre as implicações pessoais alimentam um clima de incerteza que impulsiona o descomprometimento emocional, sendo esta uma resposta lógica.

Adicionalmente, O'Donovan e Casey (2024) conceptualizam o *quiet quitting* como essencialmente uma falha de natureza relacional e comunicacional, resultante de estilos de liderança baseados em vigilância excessiva e pouco reconhecimento genuíno. Líderes que sistematicamente penalizam erros, desconsideram contributos não imediatos e reconhecem apenas resultados tangíveis criam ambientes de trabalho onde o risco interpessoal se torna demasiado elevado. Estes ambientes, denominados pelos autores como "ambientes de vigilância", estimulam os colaboradores a adotarem comportamentos de minimização de risco, evitam expor-se em demasia, mantêm-se

discretos e limitam o contributo aos mínimos exigidos. Esta dinâmica afeta não apenas a produtividade direta, mas também a capacidade da equipa de inovar, partilhar informação e enfrentar desafios coletivos.

O impacto relacional mais subtil reside na quebra progressiva da confiança interpessoal. Quando a cooperação espontânea e os comportamentos altruístas se reduzem, cria-se um ambiente de desconfiança subtil, onde cada colaborador, mesmo sem uma intenção consciente de prejudicar a equipa, se torna menos disposto a arriscar pelo outro ou a investir esforço adicional sem garantia de reciprocidade. Neste cenário, o desempenho coletivo fica comprometido a longo prazo, uma vez que o capital social interno, crucial para a aprendizagem organizacional e para o sucesso de projetos complexos, sofre uma corrosão gradual e silenciosa.

Finalmente, é importante referir que esta dinâmica de descomprometimento coletivo pode ser particularmente difícil de inverter. A cultura organizacional adapta-se rapidamente a estes comportamentos, estabelecendo normas implícitas que validam o mínimo esforço, tornando cada vez mais difícil restabelecer um ambiente de proatividade.

À medida que o *quiet quitting* se consolida como comportamento padrão dentro de uma equipa, cada vez mais recursos organizacionais são necessários para reconverter esta dinâmica, envolvendo esforços intensivos de liderança participativa, comunicação transparente, reconhecimento explícito e garantia de segurança psicológica robusta.

Os efeitos do *quiet quitting* nas equipas e relações de trabalho são vastos, profundos e potencialmente duradouros. Não se limitam à redução imediata da produtividade, mas estendem-se à degradação da cooperação, confiança e inovação, exigindo estratégias organizacionais intencionais e consistentes para reverter ou prevenir a sua ocorrência. Organizações que desejam salvaguardar o seu capital social e humano devem investir continuamente na criação de ambientes psicologicamente seguros, lideranças empáticas e políticas de comunicação e reconhecimento coerentes.

As consequências globais do fenómeno *quiet quitting* são profundamente sentidas ao nível dos resultados estratégicos e da cultura organizacional, afetando diretamente a competitividade e a sustentabilidade das organizações. De facto, diversos estudos empíricos apontam para a existência de uma cadeia causal que parte da insatisfação e do enfraquecimento do compromisso afetivo para culminar numa queda acentuada do desempenho organizacional, sobretudo através do aumento da rotatividade e da redução

da produtividade. Kim e Sohn (2024) confirmaram claramente este efeito cascata, mostrando que colaboradores com menor satisfação no trabalho e menor vínculo emocional tendem, inevitavelmente, a reportar níveis mais elevados de intenção de abandonar a organização. Em contrapartida, quando os ambientes organizacionais são caracterizados por uma segurança psicológica robusta, que permite aos trabalhadores expressar preocupações, erros ou novas ideias sem medo de retaliação, a propensão à rotatividade e ao descomprometimento fica substancialmente reduzida. Neste sentido, a segurança psicológica emerge não só como elemento promotor de bem-estar individual, mas como estratégia decisiva para manter altos níveis de produtividade e comprometimento organizacional.

Yıldız (2023), por outro lado, fornece uma perspectiva mais específica sobre o impacto operacional direto do *quiet quitting*. Este autor verificou que equipas com elevados índices de retração emocional tendem a apresentar prazos mais alargados na entrega de tarefas e uma redução notória na produção de ideias inovadoras e soluções criativas para desafios organizacionais. Este dado sublinha um efeito particularmente do *quiet quitting*, o esgotamento gradual da capacidade criativa e de resolução ágil de problemas. Assim, ainda que os trabalhadores continuem formalmente presentes, os níveis de iniciativa e proatividade diminuem consideravelmente, afetando o potencial inovador das organizações e, conseqüentemente, limitando a sua capacidade de adaptação ao mercado e aos desafios externos.

Num olhar mais abrangente e cultural, estas dinâmicas têm implicações profundas. Já na década de 1990, Denison (1990) tinha destacado a importância vital de culturas participativas e envolventes como determinantes diretas da eficácia organizacional. Mais recentemente, Huang et al. (2023) atualizaram esta visão, ao revelarem que a disseminação do *quiet quitting* leva a uma redução de cerca de 20% no capital de confiança entre colegas de trabalho, afetando diretamente processos de aprendizagem coletiva e capacidade de colaboração interna. Com menos confiança entre pares, a capacidade de mobilizar recursos rapidamente e enfrentar desafios complexos é prejudicada, causando danos duradouros às dinâmicas internas de inovação, resolução de problemas e desenvolvimento profissional mútuo.

Externamente, as conseqüências são igualmente visíveis e severas. O relatório da Gallup (2022), por exemplo, forneceu dados preocupantes sobre a produtividade e a

qualidade em organizações com baixo engajamento: estas organizações apresentam perdas médias de produtividade na ordem dos 18%, acompanhadas de um aumento de cerca de 23% na ocorrência de falhas e defeitos de qualidade. Estes números não só traduzem perdas económicas imediatas, como também indicam danos reputacionais profundos que se refletem na capacidade de a empresa atrair e reter clientes, investidores e talentos.

No entanto, é importante notar que existe um paradoxo aparente associado ao *quiet quitting*. De acordo com Zhang e Brown (2024), numa fase inicial, quando os trabalhadores reduzem o seu esforço extra e se retraem emocionalmente, pode ocorrer uma breve redução autoavaliada dos níveis de *burnout* e exaustão psicológica. Contudo, essa melhoria temporária traz consigo efeitos secundários negativos de longo prazo, incluindo perda significativa de iniciativa, agilidade estratégica e capacidade de resposta rápida a mudanças ou crises futuras. Esta análise vai ao encontro das observações feitas por Imperatori (2017), que destaca o engajamento como um ativo intangível crítico das organizações, essencial para sustentar não só a produtividade imediata, mas também a capacidade da organização em se adaptar, inovar e competir eficazmente num mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Além disso, Caldwell et al. (2025) aprofundam esta perspetiva ao argumentarem que o *quiet quitting* não deve ser interpretado como um ato isolado ou meramente individual, mas como um sintoma de falhas estruturais na liderança e na cultura organizacional. Quando os líderes não oferecem clareza estratégica, reconhecimento consistente e apoio emocional genuíno, criam-se condições em que o descomprometimento se torna uma resposta previsível e racional dos trabalhadores. Estes autores defendem, assim, que enfrentar o fenómeno requer intervenções profundas ao nível da cultura organizacional e o desenvolvimento de práticas de liderança mais humanizadas e centradas nas pessoas.

Os impactos do *quiet quitting* vão muito além da redução individual do esforço, atingindo dimensões fundamentais que determinam o sucesso organizacional a médio e longo prazo. Ao afetar negativamente a produtividade, aumentar a rotatividade, limitar a inovação e corroer gradualmente a confiança e colaboração internas, este fenómeno torna-se numa ameaça estratégica significativa. Por isso, torna-se imprescindível que as organizações adotem estratégias abrangentes, focadas na construção de culturas

psicologicamente seguras e participativas, onde os trabalhadores sintam que as suas contribuições são valorizadas e as suas necessidades emocionais são atendidas, garantindo assim níveis elevados e sustentáveis de desempenho e envolvimento.

2.5. Evidência empírica

A crescente atenção académica ao fenómeno do *quiet quitting* tem originado uma diversificada produção empírica que evidencia a sua relevância nas dinâmicas organizacionais contemporâneas. Estes estudos oferecem dados robustos que corroboram as interpretações teóricas anteriormente exploradas nesta dissertação, permitindo consolidar a compreensão do fenómeno e a sua articulação com variáveis como satisfação no trabalho, *burnout*, compromisso afetivo e cultura organizacional.

O estudo desenvolvido por Kim e Sohn (2024) demonstrou que o *quiet quitting* está fortemente associado à redução do compromisso afetivo e ao aumento da intenção de rotatividade, principalmente em contextos com baixos níveis de segurança psicológica. Os autores salientam que ambientes que promovem o diálogo, a confiança e a validação emocional apresentam níveis significativamente mais baixos de retração silenciosa, confirmando o papel moderador da segurança psicológica.

Já Yıldız (2023) realizou um estudo quantitativo junto de equipas multidisciplinares e identificou que a perceção de desvalorização e ausência de reconhecimento está diretamente ligada ao afastamento emocional. Neste estudo, trabalhadores que se classificaram como *quiet quitters* apresentaram níveis significativamente mais baixos de envolvimento organizacional, criatividade e proatividade, reforçando a ideia de que este comportamento é uma resposta adaptativa a ambientes laborais tóxicos ou desmotivadores.

Do ponto de vista operacional, a investigação de Davis e Lee (2024) revela que o *quiet quitting* está correlacionado com o desgaste da vitalidade profissional, afetando diretamente a progressão de carreira e a perceção de empregabilidade. Este estudo evidencia uma redução do capital reputacional interno dos colaboradores, consequência da menor visibilidade e ausência de comportamentos extra-papel.

A nível organizacional, Huang et al. (2023) documentaram que o descomprometimento silencioso compromete a confiança entre colegas, reduz a colaboração espontânea e afeta negativamente os resultados estratégicos. Verificaram

ainda que o impacto do *quiet quitting* se alarga a toda a equipa, através de um efeito de contágio, criando um ambiente de retração coletiva.

Paralelamente, o relatório da Gallup (2022) destaca que organizações com baixos níveis de envolvimento registam perdas de produtividade superiores a 18% e um aumento de 23% na incidência de erros e falhas de qualidade, tornando o *quiet quitting* não apenas um sintoma interno, mas também uma ameaça direta à sustentabilidade e competitividade externa.

Estes dados sustentam a relevância do *quiet quitting* enquanto objeto de estudo e validam a pertinência da presente investigação empírica. A recolha de dados primários realizada nesta dissertação será, assim, confrontada com estas evidências internacionais, de forma a identificar semelhanças, divergências e especificidades contextuais aferidas à realidade portuguesa.

CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA

3.1. Delimitação do problema e objetivos da análise

Este capítulo apresenta os resultados da análise empírica desenvolvida com base nos dados recolhidos junto de uma amostra de trabalhadores provenientes de diferentes setores de atividade, englobando organizações públicas e privadas. Esta diversidade de contextos permite uma visão abrangente sobre o fenómeno em estudo, assegurando maior representatividade e robustez às conclusões obtidas.

O objetivo central desta análise consiste em compreender de que forma o compromisso afetivo, o *quiet quitting*, as recompensas percebidas e a motivação se manifestam no contexto organizacional, e de que maneira estas dimensões se interligam entre si. Considera-se ainda essencial avaliar a influência de variáveis sociodemográficas e profissionais, tais como: o género, a faixa etária, o nível de habilitações literárias, o tempo de serviço e o vínculo contratual, uma vez que a literatura evidencia que estas podem moderar ou intensificar os efeitos observados.

Neste sentido, a investigação procura, em primeiro lugar, identificar os níveis de compromisso afetivo, de *quiet quitting*, de recompensas percebidas e de motivação reportados pelos trabalhadores inquiridos, fornecendo uma caracterização detalhada da realidade observada. Em segundo lugar, pretende-se analisar as correlações existentes entre estas quatro dimensões, de forma a compreender como se reforçam ou se anulam mutuamente, delineando padrões de relação que contribuem para explicar o envolvimento ou afastamento dos colaboradores. Por último, explora-se a forma como estas dimensões se relacionam com variáveis sociodemográficas e profissionais, o que permite detetar eventuais diferenças significativas entre grupos, proporcionando uma análise mais segmentada e aprofundada do fenómeno.

Para dar resposta a estes objetivos, a análise foi estruturada em três etapas complementares: (1) a caracterização descritiva da amostra, permitindo conhecer em detalhe o perfil dos participantes e contextualizar os resultados subsequentes; (2) a descrição e operacionalização das variáveis utilizadas, assegurando a clareza conceptual e metodológica necessária para a interpretação dos dados; e (3) a construção e interpretação de índices compostos, que sintetizam a intensidade de cada fator avaliado e possibilitam comparações consistentes entre grupos.

Esta abordagem quantitativa visa, em última análise, testar as hipóteses formuladas na revisão da literatura, proporcionando evidência empírica que enriquece a compreensão do fenómeno em estudo. Ao conjugar a análise estatística com a fundamentação teórica, procura-se oferecer uma visão integrada que permita não apenas confirmar ou infirmar pressupostos, mas também gerar recomendações práticas para as organizações, no sentido de mitigar os riscos associados ao *quiet quitting* e de promover contextos laborais mais saudáveis, motivadores e produtivos.

3.2. Os dados

3.2.1. Fonte e variáveis do inquérito

A recolha de dados da presente investigação foi realizada através de um questionário online, desenvolvido e aplicado na plataforma *Google Forms*, elaborado especificamente para responder aos objetivos do estudo. A opção por um inquérito digital deveu-se a razões de acessibilidade, rapidez de distribuição e maior facilidade de recolha e sistematização das respostas. Este formato permitiu abranger participantes de diferentes setores de atividade e níveis hierárquicos, assegurando uma amostra diversificada e representativa do fenómeno em análise.

A aplicação do questionário decorreu entre os meses de março e abril de 2025 e resultou em 182 respostas completas e válidas. O critério de inclusão dos participantes foi o exercício de trabalho por conta de outrem, não havendo restrições relativamente ao setor, vínculo contratual ou tempo de experiência profissional. Esta abordagem possibilitou uma visão ampla e atualizada da realidade organizacional e do impacto do fenómeno do *quiet quitting*. Todos os participantes responderam de forma voluntária, anónima e confidencial, em conformidade com os princípios éticos da investigação em ciências sociais e com respeito pela legislação em vigor relativa à proteção de dados pessoais.

O questionário integrou escalas validadas na literatura científica, adaptadas ao contexto desta pesquisa, de modo a garantir a fiabilidade e validade dos resultados. Para a medição dos constructos de interesse: compromisso afetivo, *quiet quitting*, recompensas recebidas e motivação, recorreu-se a uma escala de Likert de quatro pontos, frequentemente utilizada em estudos de natureza psicossocial. As opções de resposta foram estruturadas da seguinte forma:

1. Discordo totalmente
2. Discordo

3. Concordo

4. Concordo totalmente

Importa salientar que, no âmbito da dimensão *quiet quitting*, um dos itens apresentava formulação distinta em relação aos restantes. O item “3 – *Sinto-me motivado(a) a contribuir para o sucesso da empresa*” encontrava-se redigido em sentido positivo, enquanto os demais itens desta dimensão estavam formulados de forma negativa. Para assegurar consistência na interpretação e no cálculo dos índices, este item foi invertido para efeitos de análise, garantindo que todos os indicadores da dimensão mantivessem a mesma lógica de leitura. Este procedimento é metodologicamente recomendado quando as escalas apresentam itens invertidos, evitando enviesamentos nos resultados e assegurando comparabilidade entre as variáveis analisadas.

Em síntese, o questionário aplicado foi cuidadosamente estruturado, com base em literatura científica e procedimentos estatísticos adequados, assegurando tanto a fiabilidade como a validade dos dados recolhidos. O desenho metodológico seguido permite uma análise robusta das relações entre as variáveis, fornecendo evidência empírica sólida para a compreensão do fenómeno do *quiet quitting* e das suas implicações organizacionais.

3.2.2. Procedimentos de análise de dados

A apresentação e exploração dos dados foram realizadas através de tabelas e estatísticas descritivas, antecedidas de uma análise interpretativa que permitiu contextualizar os resultados obtidos. Para o tratamento estatístico recorreu-se ao software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

A análise estatística seguiu duas etapas principais: estatística descritiva e estatística inferencial. Na primeira, foram utilizados indicadores como frequências absolutas e relativas, médias, medianas, desvios-padrão e percentis, de forma a caracterizar a amostra e descrever a distribuição das variáveis em estudo. Esta etapa permitiu uma visão preliminar das tendências gerais, assim como a identificação de padrões e discrepâncias nos dados.

Na segunda etapa, referente à análise inferencial, foram aplicados diferentes testes estatísticos, selecionados em conformidade com os pressupostos de cada técnica. Para a verificação da normalidade das distribuições, utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, e, para a análise da homogeneidade da variância, recorreu-se ao teste de Levene. Considerando que, em diversos casos, os pressupostos de normalidade e homogeneidade não foram

satisfeitos, optou-se pela aplicação de testes não paramétricos, mais adequados para variáveis ordinais ou para distribuições que não seguem a curva normal.

Todavia, importa referir que, em situações em que as variáveis não apresentaram normalidade no teste de Kolmogorov-Smirnov mas cumpriam o critério de homogeneidade da variância no teste de Levene, foram aplicados testes paramétricos, tendo em conta a reconhecida robustez destes face a ligeiras violações da normalidade (Marôco, 2014). Esta estratégia assegurou maior rigor na escolha dos procedimentos e evitou conclusões enviesadas.

Para analisar as associações entre variáveis sociodemográficas (como faixa etária, tempo de trabalho na organização e habilitações académicas) e as dimensões em estudo (compromisso afetivo, *quiet quitting*, recompensas percebidas e motivação), recorreu-se ao coeficiente de correlação de Spearman. Trata-se de uma medida não paramétrica de associação entre duas variáveis pelo menos ordinais, que substitui os valores originais pelas respetivas ordens, permitindo quantificar a intensidade e a direção da relação (positiva ou negativa) entre os constructos analisados.

No que respeita à comparação entre grupos, aplicaram-se diferentes testes consoante as variáveis em análise. Para comparar diferenças entre géneros, foi utilizado o teste de Mann-Whitney, indicado para a comparação de distribuições de duas amostras independentes em variáveis de escala ordinal. Para comparar diferenças em função do vínculo contratual, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis, adequado à comparação de três ou mais grupos independentes em variáveis ordinais. Estes procedimentos estatísticos permitiram não apenas descrever os dados, mas também identificar diferenças significativas entre grupos e relações consistentes entre variáveis, contribuindo para uma análise robusta e alinhada com os objetivos da investigação.

Em síntese, a combinação entre estatística descritiva e inferencial, aliada à utilização criteriosa de testes paramétricos e não paramétricos, assegurou a fiabilidade e a validade das análises efetuadas. Este enquadramento metodológico não só permitiu uma exploração detalhada das dimensões em estudo, como também criou as condições necessárias para compreender de que forma estas se distribuem ao longo da amostra. Assim, no ponto seguinte procede-se à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes, etapa fundamental para contextualizar a interpretação dos resultados.

3.2.3 Dados e amostragem

A amostra do estudo foi constituída por 182 participantes, trabalhadores por conta de outrem, distribuídos por diferentes setores de atividade. A análise da distribuição sociodemográfica e profissional permite compreender o perfil dos inquiridos e contextualizar os resultados obtidos.

No que respeita ao género, observa-se uma ligeira predominância do género feminino (52.7%; $n=96$), face ao masculino (46.2%; $n=84$). Apenas 2 participantes (1,1%) não indicaram esta variável (Tabela 1).

Em termos de faixa etária, verificou-se uma maior concentração no grupo entre os 35 e os 44 anos (33.5%; $n=61$), seguida pelo grupo dos 45-54 anos (30.2%; $n=55$). As faixas mais etárias mais jovens incluem 22.5% dos participantes entre 25-34 anos ($n=41$) e 6.6% entre 18-25 anos ($n=12$). Finalmente, 6.6% ($n=12$) têm 55 anos ou mais.

Quanto às habilitações literárias, destacou-se o ensino superior completo (47.3%; $n=86$), seguido do grau de mestrado (31.3%; $n=57$). Menos frequentes são o ensino secundário (11.5%; $n=21$), o ensino superior incompleto (8.2%; $n=15$) e o doutoramento (1.6%; $n=3$). Este perfil indica um nível académico elevado entre os inquiridos, favorecendo a interpretação de fenómenos organizacionais com base em perceções qualificadas.

Relativamente ao tempo de trabalho na organização atual, destacam-se dois grupos principais: mais de 10 anos (30.8%; $n=56$) e entre 1 a 3 anos (29.1%; $n=53$). Seguem-se 20.3% ($n=37$) com menos de 1 ano de experiência, enquanto 9.9% ($n=18$) se encontram em cada uma das faixas de 4-6 anos e 7-10 anos.

No que respeita ao setor de atividade, verifica-se o predomínio do setor privado (78.6%; $n=143$), seguido pelo setor público (20.9%; $n=38$). Apenas um participante (0.5%) assinalou outro setor.

Por fim, no que se refere ao vínculo contratual, observa-se que a maioria dos trabalhadores possui contrato por tempo indeterminado (53.3%; $n=97$). Seguem-se os contratos a termo certo/incerto (23.1%; $n=42$), a nomeação definitiva (19.2%; $n=35$) e outras situações contratuais (4.4%; $n=8$).

Tabela 1. Frequência das variáveis socioprofissionais

	<i>n</i>	%
Género	84	
Masculino	96	46.20
Feminino	180	52.70
Total	2	98.90

<i>Omisso</i>		<i>1.10</i>
Faixa Etária		
18 - 25	12	6.60
25 - 34	41	22.50
35 - 44	61	33.50
45 - 54	55	30.20
55 ou mais	12	6.60
<i>Omisso</i>	<i>1</i>	<i>0.50</i>
Habilitações Literárias		
Ensino secundário completo	21	11.50
Ensino superior incompleto	15	8.20
Ensino superior completo	86	47.30
Mestrado	57	31.30
Doutoramento	3	1.60
Tempo de trabalho na organização atual		
< 1 ano	37	20.30
1 - 3 anos	53	29.10
4 - 6 anos	18	9.90
7 - 10 anos	18	9.90
> 10 anos	56	30.80
Sector onde se insere a organização atual		
Privado	143	78.60
Público	38	20.90
Outro	1	.50
Vínculo contratual		

As dimensões centrais (compromisso afetivo, *quiet quitting*, recompensas percebidas e motivação) foram avaliadas através de uma escala de *Likert* de 4 pontos, posteriormente transformada em índices compostos (Tabela 2).

- i. Compromisso Afetivo: média de 2.61 (DP=1.04), revelando uma posição intermédia entre a discordância e a concordância, com um intervalo interquartil amplo (P25=1.67; P75=3.67). Este resultado indica que os participantes se encontram distribuídos de forma bastante dispersa, desde níveis reduzidos até elevados de identificação emocional com a organização, confirmando a variabilidade esperada neste construto, descrito por Meyer e Allen (1991, 1997).
- ii. *Quiet Quitting*: média de 2.04 (DP =0.63), próxima da discordância, sugerindo rejeição global deste comportamento, com valor aproximado de “2”, mas com sinais de risco num subgrupo que se aproxima da neutralidade (Kakarika et al., 2023).

iii. Recompensas Percebidas: média de 2.30 (DP=0.95), ligeiramente abaixo da neutralidade, com valores interquartis entre 1.50 e 3.00. indicando percepção de retorno insuficiente face ao esforço despendido (Chiavenato, 2014).

iv. Motivação: média de 2.30 (DP=0.63), com percentis entre 2.00 e 2.67, revelando níveis moderados e próximos da discordância, interpretados como reflexo de um equilíbrio instável entre fatores individuais e contextuais (Chiavenato, 2014). Este resultado pode ser interpretado como reflexo de um equilíbrio instável entre fatores individuais e contextuais que impulsionam ou inibem a ação dos trabalhadores.

Em suma, os resultados evidenciam que os participantes apresentam níveis moderados de compromisso afetivo, revelando grande diversidade de percepções, enquanto o *quiet quitting* tende a ser rejeitado, embora existam sinais de risco num subgrupo que se aproxima da neutralidade. As recompensas percebidas e a motivação surgem em níveis ligeiramente abaixo da neutralidade, indicando que parte dos trabalhadores não sente pleno reconhecimento ou retorno pelos seus esforços, o que pode repercutir-se negativamente no envolvimento organizacional. Assim, a distribuição global aponta para uma amostra heterogénea, em que coexistem colaboradores mais envolvidos e motivados com outros que revelam sinais de distanciamento e menor valorização do contexto laboral.

Tabela 2. Estatísticas descritivas das variáveis do estudo

	<i>n</i>	Média	DP	Min	Máx	Percentis	
						25	75
Compromisso Afetivo	182	2.61	1.04	1	4	1.67	3.67
<i>Quiet Quitting</i>	182	2.04	.63	1	4	1.50	2.50
Recompensas Percebidas	182	2.30	.95	1	4	1.50	3.00
Motivação	182	2.30	.63	1	4	2.00	2.67

Nota: (1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Concordo | 4 = Concordo totalmente)

3.2.4 Correlações entre dimensões

Através do coeficiente de Spearman, identificaram-se correlações estatisticamente significativas, ao nível de .01 (bilateral), evidenciando associações relevantes entre compromisso afetivo, *quiet quitting*, recompensas percebidas e motivação. Estes resultados contribuem para esclarecer o papel de cada uma destas dimensões na dinâmica laboral, permitindo uma leitura detalhada da intensidade e direção das relações estabelecidas e uma interpretação consistente dos padrões observados. Assim:

- i. O compromisso afetivo correlaciona-se positivamente com a Motivação ($r = .800$; $p < .01$) e com as recompensas percebidas ($r = .721$; $p < .01$), e negativamente com o *quiet quitting* ($r = -.506$; $p < .01$).
- ii. O *quiet quitting* apresenta correlações negativas com todas as dimensões positivas (compromisso, recompensas, motivação), confirmando o seu papel como indicador de distanciamento.
- iii. As recompensas percebidas apresentam forte relação positiva com a motivação ($r = .709$; $p < .01$), reforçando o impacto do reconhecimento no desempenho e envolvimento.

Estes resultados evidenciam que o compromisso afetivo, as recompensas percebidas e a motivação formam um núcleo fortemente interligado e positivo, funcionando como fatores de reforço mútuo no envolvimento organizacional. Em contraste, o *quiet quitting* surge sistematicamente associado de forma negativa a estas dimensões, confirmando-se como um fator de risco que reflete desmotivação, percepção insuficiente de reconhecimento e fraco vínculo emocional à organização. Estes achados reforçam a importância de estratégias de gestão que valorizem o reconhecimento e a motivação, prevenindo comportamentos de distanciamento laboral.

Tabela 3. Coeficiente de correlação entre as dimensões em estudo

	Compromisso Afetivo	<i>Quiet Quitting</i>	Recompensas Percebidas	Motivação
Compromisso Afetivo	-			
<i>Quiet Quitting</i>	-.506**			
Recompensas Percebidas	.721**	-.415**		
Motivação	.800**	-.333**	.709**	-

** A correlação é significativa ao nível .01 (bilateral)

3.2.5 Associações com variáveis sociodemográficas

A análise da correlação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e as dimensões em estudo evidencia a existência de correlações estatisticamente significativas ($p < .01$ e $p < .05$) entre a idade e o tempo de trabalho na organização com o compromisso afetivo, a motivação, as recompensas percebidas e o *quiet quitting*. Estes resultados permitem identificar padrões relevantes, destacando que trabalhadores mais velhos e com maior antiguidade apresentam menor envolvimento, menor motivação e percepção reduzida de recompensas, bem como uma ligeira tendência para o distanciamento organizacional, enquanto as habilitações literárias não revelaram associações estatisticamente significativas com estas dimensões.

- i. Faixa etária: trabalhadores mais velhos apresentam menor compromisso ($r = -.385$; $p < .01$), menor motivação ($r = -.439$; $p < .01$) e percepção inferior de recompensas ($r = -.358$; $p < .01$).
- ii. Tempo de trabalho: correlação negativa com compromisso ($r = -.268$; $p < .01$), recompensas ($r = -.214$; $p < .01$) e motivação ($r = -.263$; $p < .01$), e positiva com *quiet quitting* ($r = .173$; $p < 0,05$).
- iii. Habilitações literárias: não revelaram associações significativas.

Tabela 4. Coeficiente de correlação entre a faixa etária, o tempo de trabalho na organização, as habilitações acadêmicas e as dimensões em estudo

	Faixa Etária	Tempo de Trabalho na Organização	Habilitações Literárias
Compromisso Afetivo	-.385**	-.268**	-.045
<i>Quiet Quitting</i>	.131	.173*	.022
Recompensas Percebidas	-.358**	-.214**	.063
Motivação	-.439**	-.263**	-.022

** A correlação é significativa ao nível .01 (bilateral)

* A correlação é significativa ao nível .05 (bilateral)

Em síntese, os resultados demonstram que tanto a idade como a antiguidade na organização apresentam correlações negativas consistentes com o compromisso afetivo, as recompensas percebidas e a motivação, sugerindo que trabalhadores mais velhos e com mais anos de serviço tendem a sentir-se menos envolvidos, menos reconhecidos e menos motivados. Além disso, o tempo de trabalho está associado a um ligeiro aumento do *quiet quitting*, refletindo sinais de distanciamento progressivo. Já as habilitações literárias não revelaram correlações estatisticamente significativas, indicando que o nível de escolaridade não exerce influência relevante sobre estas dimensões no contexto em análise.

3.2.4 Comparações por gênero e vínculo contratual

A análise da comparação das dimensões em estudo em função do gênero evidencia a existência de diferenças estatisticamente significativas em três das quatro variáveis analisadas, nomeadamente no compromisso afetivo, nas recompensas percebidas e na motivação. Estes resultados permitem compreender de que forma homens e mulheres se distinguem quanto ao seu vínculo emocional à organização, à percepção de reconhecimento e aos níveis de motivação, constituindo indicadores relevantes para a gestão de pessoas no contexto organizacional.

i. Gênero: os homens apresentaram médias mais elevadas em compromisso, recompensas e motivação (diferenças estatisticamente significativas), enquanto no *quiet quitting* não se registaram diferenças relevantes.

Tabela 5. Comparação das dimensões em estudo em função do sexo

	Masculino			Feminino			dif.	se
	<i>n</i>	Média	DP	<i>n</i>	Média	DP		
Compromisso Afetivo	84	2.87	.88	96	2.38	1.11	.49	.004
<i>Quiet Quitting</i>	84	1.96	.59	96	2.08	.63	-.12	.239
Recompensas Percebidas	84	2.47	.90	96	2.17	.96	.30	.022
Motivação	84	2.50	.54	96	2.13	.65	.37	.000

A análise das dimensões em função do vínculo contratual mostra que não se verificaram diferenças estatisticamente significativas ($p > .05$). No entanto, observam-se algumas tendências interessantes: o compromisso afetivo foi mais elevado entre os trabalhadores com contrato por tempo indeterminado e a termo; o *quiet quitting* apresentou tendência superior nos colaboradores com nomeação definitiva; as recompensas percebidas foram mais valorizadas pelos trabalhadores com contrato a termo; e a motivação registou-se em níveis mais altos entre aqueles com contrato a termo e por tempo indeterminado, sendo mais baixa no grupo “outro”.

ii. Vínculo contratual: não se verificaram diferenças estatisticamente significativas, embora se observem tendências, como um maior compromisso em contratos indeterminados, maior *quiet quitting* em nomeações definitivas, e maior motivação em vínculos estáveis.

Tabela 6. Comparação das dimensões em estudo em função do vínculo contratual

Vínculo Contratual		Compromisso Afetivo	<i>Quiet Quitting</i>	Recompensas Percebidas	Motivação	<i>p</i>
Nomeação Definitiva	<i>n</i>	35	35	35	35	
	Média	2.50	2.14	2.26	2.23	
	DP	1.07	.71	1.02	.058	.757
Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado	<i>n</i>	97	97	97	97	
	Média	2.67	2.00	2.30	2.34	
	DP	1.03	.59	.87	.60	.704
Contrato de Trabalho a Termo Certo/Incerto	<i>n</i>	42	42	42	42	
	Média	2.64	2.04	2.40	2.37	
	DP	1.08	.66	1.09	.69	.819
Outro	<i>n</i>	8	8	8	8	
	Média	2.08	2.03	2.00	1.88	
	DP	.96	.53	.76	.82	.512

A escolha destes procedimentos estatísticos permitiu assegurar maior rigor e validade à análise, garantindo que as conclusões extraídas não se limitam a descrições superficiais, mas refletem relações consistentes entre as variáveis em estudo. O recurso a testes paramétricos e não paramétricos, consoante os pressupostos verificados, assegurou a robustez das inferências realizadas.

A utilização do coeficiente de correlação de Spearman, em conjunto com os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, permitiu explorar diferenças significativas e associações consistentes entre variáveis sociodemográficas e as dimensões centrais em análise: compromisso afetivo, *quiet quitting*, recompensas percebidas e motivação. Este enquadramento metodológico fornece, assim, a base para uma interpretação crítica e sustentada dos resultados apresentados no ponto seguinte, possibilitando uma leitura integrada do fenómeno do *quiet quitting* e da sua relação com fatores organizacionais determinantes.

3.3. Discussão e interpretação dos resultados

A análise empírica realizada permitiu obter uma visão abrangente do fenómeno do *quiet quitting* e da sua relação com dimensões fundamentais da dinâmica organizacional, nomeadamente o compromisso afetivo, as recompensas percebidas e a motivação. Os resultados revelam que os participantes apresentam níveis moderados de compromisso afetivo ($M=2.61$; $DP=1.04$), o que indica que, embora exista um núcleo de trabalhadores altamente identificados com a organização, há também um grupo que revela uma ligação emocional menos consistente. Este dado confirma a natureza heterogénea da amostra e sugere a coexistência de diferentes padrões de envolvimento laboral. No que se refere ao *quiet quitting*, verificou-se uma média de 2,04 ($DP= .63$), próxima da discordância, sugerindo que, globalmente, os trabalhadores rejeitam este comportamento. No entanto, a presença de um subgrupo que se aproxima da neutralidade sinaliza risco de retração silenciosa, o que deve ser monitorizado pelas organizações. As recompensas percebidas e a motivação situaram-se ligeiramente abaixo da neutralidade, sugerindo que parte dos colaboradores sente que o retorno pelo esforço despendido não é suficiente para sustentar níveis elevados de envolvimento.

As análises de correlação reforçam esta interpretação, evidenciando uma associação positiva robusta entre compromisso afetivo, recompensas percebidas e motivação, confirmando que o reconhecimento e a valorização têm um papel determinante no fortalecimento do vínculo emocional ao trabalho. Em sentido oposto, o *quiet quitting* apresenta correlações negativas com todas as dimensões positivas, funcionando como um indicador claro

de distanciamento e sinalizando que baixos níveis de motivação e de percepção de recompensas podem ser preditores de comportamentos de retração laboral. As variáveis sociodemográficas revelaram diferenças relevantes: trabalhadores mais velhos e com maior antiguidade apresentam níveis inferiores de compromisso e motivação, percebem menos recompensas e apresentam tendência ligeiramente superior para o *quiet quitting*. Estes resultados sugerem que, com o tempo, pode ocorrer desgaste emocional e diminuição da percepção de retorno, conduzindo a uma redução do envolvimento organizacional. No que respeita ao género, identificaram-se diferenças estatisticamente significativas, com os homens a reportarem níveis superiores de compromisso, motivação e percepção de recompensas. Estas diferenças, ainda que não dramáticas, são indicadores importantes para políticas de gestão de pessoas mais sensíveis ao género e à fase de carreira.

Os resultados obtidos confirmam e expandem achados de estudos anteriores. Meyer e Allen (1991, 1997), identificaram o compromisso afetivo como a dimensão mais desejável de vínculo organizacional, dada a sua associação positiva com o desempenho e a intenção de permanência, e os achados desta investigação reforçam essa ideia ao demonstrarem que trabalhadores com maior compromisso afetivo apresentam níveis superiores de motivação e menor propensão para o *quiet quitting*. A relação negativa entre este fenómeno e o compromisso afetivo está em linha com a literatura recente, nomeadamente com Kakarika et al. (2023), que caracterizam o *quiet quitting* como uma forma de distanciamento psicológico que surge quando o trabalhador deixa de sentir que o seu contributo é valorizado. De igual modo, os resultados obtidos convergem com Chiavenato (2014) e Herzberg et al. (1959), que destacam o papel das recompensas percebidas e do reconhecimento na manutenção de altos níveis de motivação e satisfação. Outro ponto de convergência é a importância do ambiente de trabalho e da segurança psicológica. Estudos de Kim e Sohn (2024) evidenciam que contextos que promovem a liberdade para expressar opiniões e reconhecer erros sem represálias mitigam o impacto negativo do *quiet quitting*, resultado que ajuda a explicar a correlação observada entre recompensas percebidas e motivação nesta amostra.

Do ponto de vista teórico, esta investigação contribui para a consolidação do *quiet quitting* como um indicador válido de descomprometimento ao evidenciar que a sua ocorrência está associada a variáveis-chave como compromisso afetivo, motivação e percepção de recompensas. O estudo reforça a importância de analisar estas dimensões de forma integrada, dado que elas se reforçam mutuamente e podem constituir um núcleo preditivo do envolvimento organizacional. No plano prático, os resultados sugerem que as organizações devem investir em estratégias de reconhecimento formal e informal, em programas de

desenvolvimento de carreira e em estilos de liderança que promovam escuta ativa, transparência e apoio emocional. Políticas de gestão que valorizem o equilíbrio entre exigências e recursos, bem como iniciativas de prevenção do *burnout*, poderão reduzir a probabilidade de ocorrência de *quiet quitting* e fomentar maior retenção e produtividade.

Apesar da relevância dos resultados, importa reconhecer algumas limitações. O tamanho da amostra ($n=182$) pode comprometer a generalização dos resultados, sobretudo pela predominância de trabalhadores do setor privado. A natureza transversal do estudo impede a análise de causalidade, não sendo possível determinar se baixos níveis de motivação causam *quiet quitting* ou se é o inverso. Acresce que a recolha de dados através de questionários pode ter sido influenciada por enviesamentos de desejabilidade social, resultando na subestimação de comportamentos de distanciamento por parte de alguns participantes.

Para superar estas limitações, recomenda-se que estudos futuros utilizem amostras mais amplas e diversificadas, integrando trabalhadores de diferentes regiões e setores, de forma a permitir análises comparativas. Investigações longitudinais seriam particularmente úteis para compreender a evolução do compromisso afetivo e do *quiet quitting* ao longo do tempo e identificar momentos críticos de retração. Sugere-se ainda a inclusão de variáveis adicionais, como satisfação no trabalho, segurança psicológica e estilos de liderança, de modo a enriquecer o modelo explicativo e permitir a identificação de fatores moderadores ou mediadores.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo compreender o fenómeno do *quiet quitting* e a forma como este se articula com dimensões fundamentais do comportamento organizacional, nomeadamente o compromisso afetivo, a motivação e as recompensas percebidas. Partindo de uma revisão da literatura que identificou estas variáveis como determinantes para a qualidade da relação trabalhador-organização, a investigação procurou não apenas caracterizar o estado atual destas dimensões numa amostra de trabalhadores de diferentes setores de atividade, como também explorar de que forma elas se relacionam entre si e de que modo influenciam o grau de envolvimento ou distanciamento no contexto laboral.

A análise empírica, baseada numa amostra de 182 participantes, revelou um quadro heterogéneo, no qual coexistem perfis de forte ligação emocional à organização com outros que manifestam sinais de enfraquecimento do vínculo. O compromisso afetivo apresentou valores médios moderados, sugerindo que, embora exista uma base sólida de trabalhadores identificados com os valores e objetivos da empresa, há também um número relevante de colaboradores cuja ligação é mais frágil, representando um desafio para a gestão de pessoas. O *quiet quitting* foi globalmente rejeitado pela amostra, o que é um dado encorajador, mas a proximidade à neutralidade de um subgrupo alerta para a possibilidade de retração silenciosa, sobretudo se persistirem fatores como a sobrecarga de trabalho, a ausência de reconhecimento ou a perceção de falta de oportunidades de desenvolvimento.

As recompensas percebidas e a motivação apresentaram valores ligeiramente abaixo da neutralidade, revelando que parte significativa dos trabalhadores sente que o retorno proporcionado pela organização não corresponde plenamente ao esforço despendido. Este dado é particularmente relevante, dado que a literatura evidencia que perceções de reciprocidade e justiça distributiva são essenciais para a manutenção do empenho e da proatividade. Quando os colaboradores percecionam que o seu contributo não é valorizado ou recompensado de forma justa, aumenta a probabilidade de redução do empenho e de adoção de comportamentos de retração, como o *quiet quitting*.

A análise de correlações confirmou a existência de relações estatisticamente significativas e consistentes entre as variáveis estudadas. O compromisso afetivo apresentou uma associação positiva robusta com a motivação e com as recompensas percebidas, confirmando a premissa de que trabalhadores que se sentem valorizados e reconhecidos são também os que mais se identificam com a organização e revelam maior disposição para ir além do mínimo exigido. Em contrapartida, o *quiet quitting* apresentou correlações negativas com

estas dimensões, surgindo como um indicador claro de descomprometimento. Estes resultados confirmam o que tem sido descrito por Meyer e Allen (1991, 1997), que apontam o compromisso afetivo como a dimensão mais desejável do vínculo organizacional por estar associada a desempenho superior e maior intenção de permanência. Confirmam também a caracterização feita por Kakarika et al. (2023) do *quiet quitting* como uma resposta adaptativa a contextos de insatisfação ou falta de reconhecimento.

Estes resultados oferecem pistas valiosas para a prática de gestão de pessoas. Ao confirmar que motivação, recompensas percebidas e compromisso afetivo funcionam como pilares de reforço mútuo, o estudo destaca a importância de estratégias organizacionais que promovam o reconhecimento, o desenvolvimento de competências e a participação ativa dos colaboradores. Programas de formação, políticas de progressão transparente e práticas de liderança baseadas na escuta e no apoio emocional surgem como instrumentos privilegiados para mitigar os riscos de retração e fomentar maior identificação com a organização.

Apesar do seu contributo, esta investigação apresenta algumas limitações que importa reconhecer. O tamanho da amostra, ainda que adequado para as análises estatísticas realizadas, pode limitar a generalização das conclusões, sobretudo pela predominância de trabalhadores do setor privado e pelo facto de a recolha ter ocorrido num período temporal específico. A natureza transversal do estudo não permite estabelecer relações de causalidade, impossibilitando saber se a baixa motivação conduz ao *quiet quitting* ou se é este comportamento que gera diminuição do envolvimento. Acresce ainda que o recurso a questionários de autopreenchimento pode ter sido influenciado por enviesamentos de desejabilidade social, conduzindo alguns participantes a suavizar respostas relativas ao seu grau de distanciamento ou a sobrestimar o seu compromisso.

Face a estas limitações, recomenda-se que investigações futuras repliquem este estudo com amostras de maior dimensão e maior diversidade setorial e geográfica, permitindo análises comparativas e aumentando a representatividade dos resultados. Seria igualmente pertinente a realização de estudos longitudinais, que possibilitem acompanhar a evolução do compromisso e do *quiet quitting* ao longo do tempo, identificando momentos críticos de retração e fatores desencadeadores. A inclusão de novas variáveis, como satisfação no trabalho, segurança psicológica, estilos de liderança e clima organizacional, poderá enriquecer o modelo explicativo e permitir identificar mecanismos mediadores e moderadores que clarifiquem de forma mais completa as causas e consequências do *quiet quitting*.

Em termos práticos, a presente investigação oferece contributos relevantes para gestores e de sores organizacionais. Os resultados sugerem que líderes atentos à perceção de

justiça e à necessidade de reconhecimento dos seus colaboradores estarão em melhor posição para prevenir a retração silenciosa. Estratégias como feedback construtivo, planos de desenvolvimento individualizados, programas de mentoring e mecanismos de participação ativa nas decisões organizacionais podem aumentar o sentimento de pertença e reforçar o compromisso afetivo. Igualmente importante é o investimento em políticas de prevenção do *burnout*, promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e criação de um ambiente de segurança psicológica, no qual os trabalhadores se sintam encorajados a expressar opiniões e preocupações sem receio de represálias.

O presente estudo confirma que o *quiet quitting* não constitui um ato isolado ou um comportamento desviante, mas antes um reflexo das condições e da cultura organizacional em que o colaborador está inserido. A forte correlação identificada entre compromisso afetivo, motivação e recompensas percebidas evidencia que o envolvimento organizacional é um fenómeno complexo, influenciado por múltiplos fatores que devem ser considerados de forma integrada. Mais do que uma análise do distanciamento dos trabalhadores, este trabalho oferece pistas para a construção de ambientes laborais mais saudáveis, capazes de promover reconhecimento, desenvolvimento e sentido de pertença. Ao adotar políticas de gestão centradas nas pessoas e práticas de liderança inclusivas, as organizações podem transformar potenciais sinais de retração em oportunidades de reengajamento, fortalecendo o vínculo emocional e contribuindo para maior sustentabilidade e competitividade no longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atalay, M., & Dağistan, U. (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53, 1059–1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Baer, M., & Frese, M. (2007). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Batista, B., Oliveira, J., Rente, J., & Lopes, C. (2024). Quiet quitting: Os principais motivos. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, 33, 1–20.
- Caldwell, C., Anderson, V., & Jamali, D. (2025). *Quiet quitting and the leadership challenge*. Business Expert Press. <https://doi.org/10.4337/9781035347568>
- Chiavenato, I. (2008). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. Manole.
- Davis, K., & Lee, H. (2024). Development and test of a measure of quiet quitting. *PLOS ONE*, 19(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W., & Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686–691. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962>
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational. *New York: Wiley*. Dike, P.(2013). *The impact of workplace diversity on organizations*. Dobbin, F., & Jung, J.(2010). *Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias*. *NCL Rev*, 89, 809. <https://doi.org/10.2307/258613>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey Bass.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). The power of psychological safety: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 169–180. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fulmer, I. S., & Ployhart, R. E. (2014). Our most important asset: A multidisciplinary/multilevel review of human capital valuation for research and practice. *Journal of Management*, 40(1), 161–192. <https://doi.org/10.1177/0149206313511271>

- Gabelaia, D., & Bagočiūnaitė, R. (2024). The impact of “quiet quitting” on overall organizational behavior and culture. *Journal of Organizational Studies*, 29(2), 145–163.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Kalogeropoulou, M., Gallos, P., & Vraka, I. (2024). Emotional intelligence protects nurses against quiet quitting, turnover intention, and job burnout. *AIMS Public Health*, 11(2), 601–613. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2024030>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hennekam, S., & Ladge, J. J. (2023). Quiet quitting: A new workplace phenomenon. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 5–10.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Huang, M., Zhang, L., & Li, Q. (2023). The collective consequences of quiet quitting: How disengagement spreads in teams. *Journal of Organizational Behavior*.
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement at work: Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. Springer.
- Inoyatova, F. (2021). The Job Satisfaction: A review of widely used measures and indexes. *International Journal of Management and Economics*, 5(1), 29–34.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). Guilford Press.
- Kakarika, M., Chasiotis, A., & Deresky, H. (2023). “You pretend to pay me; I pretend to work”: A multi-level exploration of quiet quitting in the Greek context. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22292>
- Karakas, F., & Sarigöllü, E. (2023). Understanding quiet quitting: Antecedents and consequences in the contemporary workplace. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100872.

- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 2081–2098. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Ling, J., Chok, J. I., Zhang, W., & Lowery, C. M. (2025). The Impacts of Organizational Changes on Work Engagement and Quiet Quitting. *American Journal of Management*, 25(1), 1–15. <https://doi.org/10.33423/ajm.v25i1.7514>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística: Com o SPSS Statistics* (6ª ed.). ReportNumber.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey Bass.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE.
- Nascimento, A. L. A. dos. (2024). *Is quiet quitting a team breaker?* (Master's thesis). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Nunes, M. A. R. (2021). *O impacto da qualidade de vida no trabalho na satisfação de papéis de autonomia, decisão e desempenho* (Dissertação de Mestrado). ComUM Repositório.
- O'Donovan, J., & Casey, R. (2024). More Than a Personal Decision: A Relational Theory of Quiet Quitting. *Human Resource Management*, 64(5), 1321–1335. <https://doi.org/10.1002/hrm.22314>
- Pereira, A. R., Passos, C., & Ribeiro, C. (2022). Um estudo no setor bancário: Motivação e desempenho profissional no Distrito de Viseu. *Gestão e Desenvolvimento*, 30, 35–52.

- Público. (2022). Quiet quitting: Trabalhar menos pode ser bom para ti — e para o teu chefe. *Público*.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Portuguese Journal of Applied Psychology*, 9(2), 45–58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Santos, M., Almeida, A., & Lopes, C. (2023). Satisfação laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional*, 15, 1–12. <https://doi.org/10.31252/RPSO.25.02.2023>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey Bass.
- Valente, M. J. S. (2016). *A influência da satisfação no trabalho no desempenho profissional* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Santarém). Repositório Científico do IPSantarém. https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1437/1/MariaJoaoSoaresValente_Mestrado_Goes.pdf
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences, and suggestions. *Istanbul Gelişim University*.
- Zhang, Y., & Brown, A. (2024). A multi-level analysis exploring the positive effects of quiet quitting on stress recovery. *Group & Organization Management*, 49(2), 356–382.

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Questionário

Anexo 1

Termo de consentimento informado

Este inquérito é desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas Empresariais. Os dados recolhidos serão apenas utilizados para efeitos de publicações académicas e visam compreender melhor a temática: *Quiet quitting*: Uma análise empírica sobre a percepção dos trabalhadores

A resposta a este questionário é voluntária e anónima. Durante o preenchimento das respostas pode, em qualquer momento, recusar a sua participação ou interromper o seu preenchimento e nenhum dado será guardado. Logo que submeta o questionário as suas respostas serão registadas de forma anónima e por isso deixarão de estar acessíveis.

Agradeço a sua participação. Na eventualidade de precisar de mais informações ou de qualquer esclarecimento adicional, não hesite em contactar-me através do seguinte contacto:

Nome: Vânia Pires | E-mail: 2023101042@uac.pt | Faculdade de Economia e Gestão

Depois de devidamente informado(a):

- Aceito participar no estudo
- Não aceito participar no estudo

Questionário:

I. Dados sociodemográficos

1. Idade:

- 18 a 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

2. Género:

- Feminino
- Masculino

3. Tempo de trabalho na organização atual:

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

4. Setor onde se insere a organização atual:

- Público
- Privado
- Outro

5. Vínculo contratual:

- Nomeação definitiva
- Contrato de trabalho por tempo indeterminado
- Contrato de trabalho a termo certo/incerto
- Outro

6. Habilitações Literárias:

- Ensino Básico
- Ensino secundário completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Mestrado

- Doutoramento

II. Satisfação no Trabalho, Motivação e Comprometimento com a Organização

Utilize a escala abaixo para responder às seguintes perguntas:

1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Concordo | 4 = Concordo totalmente

1. Sinto-me parte integrante da minha equipa. ()
2. Acredito que os meus conhecimentos e competências são aproveitados ao máximo. ()
3. Sinto-me motivado(a) a contribuir para o sucesso da empresa. ()
4. Considero que os benefícios que recebo são muito satisfatórios. ()
5. Sinto motivação todas as manhãs antes de ir para o trabalho. ()
6. Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço. ()
7. Identifico-me com as pessoas com quem trabalho. ()
8. Considero que a empresa valoriza o meu esforço. ()

III. *Quiet quitting*: atitudes e comportamentos

Utilize a escala abaixo para responder às seguintes perguntas:

1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Concordo | 4 = Concordo totalmente

1. Sinto-me desmotivado para ir além do que é estritamente necessário. ()
2. Evito assumir novas responsabilidades. ()
3. Sinto-me mais focado(a) na minha vida pessoal do que profissional. ()
4. Tenho reduzido o meu esforço no trabalho ao longo dos últimos anos. ()

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal

Ponta Delgada
2025



FEG

2025

Quiet quitting: Uma análise empírica sobre a perceção dos trabalhadores

Vânia Cláudia Pilão Pires