

2025

**Cátia Daniela Mourão
Dias**

**A relação entre *Quiet Quitting* e Intenção de
Turnover: o papel mediador do Compromisso
Organizacional e moderador de Workload**

2025

**Cátia Daniela Mourão
Dias**

**A relação entre *Quiet Quitting* e Intenção de
Turnover: o papel mediador do Compromisso
Organizacional e moderador de Workload**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências
Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
realizada sob a orientação científica da Professora
Doutora Ana Sousa Guedes Silva, Professora Auxiliar
da Universidade Europeia.

agradecimentos

A presente dissertação é o culminar de dois anos repletos de aprendizagens, conhecimentos e competências adquiridas. Dois anos que passaram “a voar”, dois anos que com todo o orgulho e ambição vivi, apercebendo-me assim que esta é a página que finaliza aquilo que foi o meu percurso académico.

Em primeiro lugar, agradeço e dedico este trabalho aos meus pais e à minha irmã, Bia, pelo amor, carinho e motivação demonstrados. Eles que sempre foram a minha principal fonte de força e inspiração, apoiando-me nos bons e maus momentos.

Agradeço também à minha avó “Tina” e à minha madrinha que estiveram sempre presentes quando precisei. A vossa presença e carinho foram fundamentais para que conseguisse superar os desafios deste percurso.

Não posso deixar de mencionar os meus verdadeiros amigos, Daniela Cunha, Francisca Oliveira e Rui Porto, que me apoiaram desde o início até ao final deste processo.

Vocês foram pilares essenciais de amizade, compreensão e apoio em todos os momentos mais difíceis e também nas maiores conquistas.

A quem tornou os momentos mais pesados mais leves, estando sempre presente com carinho e atenção, tornando esta etapa mais tranquila e especial. Obrigada por estares ao meu lado, Miguel Andrade.

Por fim, e como não poderia deixar de ser, um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Ana Sousa Guedes Silva, pela sua incansável disponibilidade, incentivo e conhecimento. O meu muito obrigada por todo o apoio e orientação ao longo

da realização deste trabalho, que foram determinantes para o seu sucesso.

A todos que contribuíram para que chegasse até aqui,

OBRIGADA!

Palavras-chave

Quiet Quitting, Intenção de saída, Compromisso Organizacional, Carga de Trabalho

Resumo

Num cenário profissional cada vez mais exigente, fenómenos como o *Quiet Quitting* têm suscitado crescente preocupação nas organizações, particularmente pelo seu impacto na intenção de saída dos colaboradores. Este comportamento caracteriza-se pela realização apenas das tarefas mínimas exigidas, sem rutura formal com a organização, refletindo uma quebra no envolvimento emocional e no compromisso com o trabalho. A compreensão deste fenómeno torna-se especialmente relevante em funções de contacto direto com o público, onde o desempenho e a motivação são determinantes para a qualidade do serviço e a retenção de talento.

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída, considerando o papel mediador das três dimensões do Compromisso Organizacional (afetivo, normativo e contínuo) e o efeito moderador da Carga de Trabalho entre o *Quiet Quitting* e o Compromisso Organizacional, bem como entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída. Com base neste objetivo, foi conduzido um estudo quantitativo, de natureza correlacional, junto de uma amostra de 282 trabalhadores em funções de atendimento ao cliente.

Os resultados revelaram que o *Quiet Quitting* está positivamente associado à intenção de saída, sendo esta relação mediada pelo Compromisso Organizacional Afetivo e Compromisso Organizacional Normativo. Ou seja, níveis mais baixos destas formas de compromisso explicam

parcialmente o impacto do *Quiet Quitting* na predisposição para abandonar a organização. A dimensão do Compromisso Organizacional Contínuo, por sua vez, não evidenciou um efeito mediador significativo nesta relação. Relativamente à Carga de Trabalho, os dados não sustentaram o seu papel como variável moderadora, nem na relação direta entre o *Quiet Quitting* e as dimensões do Compromisso Organizacional, nem na relação indireta com a Intenção de saída.

Assim, destaca-se a necessidade de estratégias organizacionais que promovam o envolvimento emocional e a identificação dos colaboradores com os valores e objetivos da organização, de modo a reforçar os vínculos de permanência e reduzir comportamentos de *Quiet Quitting*.

Keywords

Quiet Quitting, Turnover Intention, Organizational Commitment, Workload

Abstract

In an increasingly demanding professional environment, phenomena such as Quiet Quitting have raised growing concern within organizations, particularly due to their impact on employees' intention to leave. This behavior is characterized by performing only the minimum required tasks, without a formal break from the organization, reflecting a decline in emotional engagement and commitment to work. Understanding this phenomenon becomes especially relevant in roles involving direct contact with the public, where performance and motivation are crucial for service quality and talent retention.

The present study aimed to analyze the relationship between Quiet Quitting and intention to leave, considering the mediating role of the three dimensions of Organizational Commitment (affective, normative, and continuance) and the moderating effect of Workload on the relationship between Quiet Quitting and Organizational Commitment, as well as between Quiet Quitting and intention to leave. Based on this objective, a quantitative, correlational study was conducted with a sample of 282 employees working in customer service roles.

The results revealed that Quiet Quitting is positively associated with intention to leave, with this relationship being mediated by Affective Organizational Commitment and Normative Organizational Commitment. In other words, lower levels of these forms of commitment partially explain the impact of Quiet Quitting on employees' predisposition

to leave the organization. Continuance Organizational Commitment, on the other hand, did not show a significant mediating effect in this relationship. Regarding Workload, the data did not support its role as a moderating variable, either in the direct relationship between Quiet Quitting and the dimensions of Organizational Commitment or in the indirect relationship with intention to leave.

Thus, the findings highlight the need for organizational strategies that foster employees' emotional engagement and identification with the organization's values and objectives, in order to strengthen retention and reduce Quiet Quitting behaviors.

Índice

1.	Introdução	10
2.	Revisão Literária	12
2.1.	<i>Quiet Quitting</i>	12
2.2.	Intenção de saída (<i>turnover intention</i>).....	14
2.3.	Compromisso Organizacional (<i>organizational commitment</i>)	16
2.4.	Carga de Trabalho (<i>workload</i>).....	21
3.	Modelo e Hipóteses de investigação	27
4.	Método	29
4.1.	Amostra	29
4.2.	Procedimento.....	30
4.3.	Instrumentos	31
5.	Resultados.....	33
5.1.	Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis	33
5.2.	Teste do Modelo de Investigação	37
6.	Discussão.....	46
7.	Conclusões	50
7.1.	Implicações Teóricas e Práticas.....	50
7.2.	Limitações do Estudo	52
8.	Referências bibliográficas	54
9.	Anexos.....	64

Índice de tabelas

Tabela 1 - Síntese das principais características sociodemográficas e profissionais da amostra	30
Tabela 2 - Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas.	36
Tabela 3 - Resultados de regressão para o modelo de mediação moderada (QQ, COA, CT, IS). Efeitos diretos e indiretos de QQ sobre COA e IS.	40
Tabela 4 - Resultados de regressão para o modelo de mediação moderada (QQ, CON, CT, IS). Efeitos diretos e indiretos de QQ sobre CON e IS.	42
Tabela 5 - Resultados de regressão para o modelo de mediação moderada (QQ, COC, CT, IS). Efeitos diretos e indiretos de QQ sobre COC e IS.	44

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação	27
---	----

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Efeito Moderador de CT na Relação entre QQ e COA	41
Gráfico 2 - Efeito Moderador de CT na Relação entre QQ e CON.....	43
Gráfico 3 - Efeito Moderador de CT na Relação entre QQ e COC	45

Índice de Siglas

CO – Compromisso Organizacional

COA – Compromisso Organizacional Afetivo

COC – Compromisso Organizacional Contínuo

CON – Compromisso Organizacional Normativo

CT – Carga de Trabalho

IS – Intenção de saída

JD-R – *Job Demands-Resources*

QQ – *Quiet Quitting*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

1. Introdução

No contexto atual de rápidas mudanças no mercado de trabalho e das crescentes exigências impostas aos colaboradores, fenómenos como o *Quiet Quitting* emergem como desafios significativos para as organizações. Este fenómeno, definido pela adesão mínima às responsabilidades laborais sem a intenção explícita de saída, reflete uma desconexão emocional e motivacional com a organização, comprometendo o desempenho e a produtividade organizacional (Hancock & Schaninger, 2022; Walker, 2022). Embora não se trate de um abandono imediato, o *Quiet Quitting* está frequentemente associado à desmotivação, falta de reconhecimento e desgaste acumulado, tornando-se essencial explorar os seus impactos nas dinâmicas organizacionais, como o Compromisso Organizacional e a Intenção de saída (Harper, 2023; Robinson, 2022).

Os colaboradores de contacto direto, ou *frontline employees*, são particularmente vulneráveis a este fenómeno devido à natureza exigente das suas funções. Estes profissionais, responsáveis pela interação direta com os clientes, desempenham um papel crucial na representação da organização e na criação de experiências positivas para o cliente (Grönroos, 2007; Zeithaml et al., 1990). A relevância deste grupo, torna-se ainda mais evidente, quando se consideram os desafios que enfrentam, como elevada Carga de Trabalho, pressão por desempenho e expectativas de excelência no serviço.

Embora o fenómeno do *Quiet Quitting* já tenha sido objeto de estudo, ainda existem muitos aspetos por descobrir, incluindo as suas causas subjacentes e de que forma podem ser implementadas estratégias eficazes para o minimizar, especialmente no que diz respeito à sua relação com variáveis organizacionais, como o Compromisso Organizacional e a Carga de Trabalho.

Estudos recentes sugerem que o Compromisso Organizacional Afetivo pode mediar a relação entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída, desempenhando um papel essencial na retenção de colaboradores durante períodos de transformação digital (Kim & Sohn, 2024). A dimensão Afetiva do Compromisso Organizacional apresenta potencial para atenuar os impactos negativos associados ao *Quiet Quitting* (Meyer & Allen, 1997). Em contrapartida, a dimensão Normativa e o Contínuo podem levar à permanência de trabalhadores insatisfeitos, contribuindo para o aumento do desejo de saída (Hadi & Tentama, 2020; Meyer & Allen, 1997).

A Carga de Trabalho é uma variável importante para compreender a relação entre *Quiet Quitting* e Intenção de saída mediada pelo Compromisso Organizacional, pois níveis elevados de exigência laboral aumentam o stress e o desgaste emocional dos colaboradores, o que pode reduzir o seu Compromisso Organizacional Afetivo com a organização e elevar a probabilidade de desistência (Schaufeli & Bakker, 2004). Ao moderar esta relação, a Carga de Trabalho pode intensificar ou atenuar os efeitos do *Quiet Quitting*, influenciando diretamente a forma como os colaboradores se desligam emocionalmente e avaliam a permanência na empresa (Bakker & Demerouti, 2007).

Neste estudo, propõe-se analisar a relação entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída, mediada pelo Compromisso Organizacional nas suas três dimensões. Para além disso, de que forma é que a Carga de Trabalho modera essa relação. Assim, pretendemos aprofundar o conhecimento sobre um comportamento contraprodutivo, o *Quiet Quitting*, e apresentar estratégias organizacionais que permitam mitigar as suas consequências, no contexto de atendimento ao cliente.

2. Revisão Literária

2.1. *Quiet Quitting*

O conceito de *Quiet Quitting*, também conhecido como “desistência silenciosa”, refere-se a um comportamento no qual os colaboradores passam a desempenhar apenas as tarefas estritamente necessárias, sem se demitirem formalmente (Gonsiorowska, 2023). Conforme Hancock e Schaninger (2022), trata-se de uma forma propositada de rejeição em realizar esforços adicionais ou assumir responsabilidades que ultrapassem as suas obrigações formais, revelando uma desconexão emocional com o trabalho.

Embora o conceito - *Quiet Quitting* - tenha ganho popularidade no contexto da pandemia de COVID-19, já existia anteriormente, evidenciando tensões entre os trabalhadores e as estruturas organizacionais, tais como a sobrecarga laboral, a falta de reconhecimento, a ausência de oportunidades de crescimento e a desconexão entre os valores dos colaboradores e da organização (Serenko, 2023; Wenger, 2022). Para além destas tensões, que se mantêm aos dias de hoje, com a pandemia COVID-19 alterou-se o modo de trabalho, de presencial para remoto. O trabalho remoto alterou significativamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, provocando elevados níveis de stress e esgotamento (Vyas, 2022). Posteriormente, muitos trabalhadores enfrentaram dificuldades em regressar ao ambiente tradicional de trabalho, o que intensificou a desmotivação e fomentou o *Quiet Quitting* (Robinson, 2022). Este comportamento é visto por alguns como uma abordagem pragmática e defensiva que privilegia o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ao mesmo tempo que estabelece limites claros nas relações laborais, uma resposta para preservar a saúde mental e evitar a sobrecarga constante (Zenger & Folkman, 2022).

Para além da pandemia, de acordo com a literatura, são diversos os fatores que podem levar um trabalhador a adotar esta postura, entre os quais surgem a falta de um plano de progressão na carreira (Serenko, 2023), falta de condições de trabalho (Hamouche, 2023) e a digitalização (Miller & Katz, 2024).

A ausência de oportunidades de progressão na carreira, frequentemente acompanhada pela falta de reconhecimento por parte das chefias, representa uma das principais razões para o surgimento do *Quiet Quitting*, uma vez que cria um ambiente onde os colaboradores se sentem desmotivados e emocionalmente desconectados

(Mahand & Caldwell, 2023; Serenko, 2023). Para contrariar esta situação, torna-se fundamental implementar programas estruturados de desenvolvimento profissional e sistemas de reconhecimento eficazes, de modo a valorizar os colaboradores e alinhar os valores organizacionais com os individuais (Zenger & Folkman, 2022).

Além disso, ambientes de trabalho caracterizados por condições precárias, como cargas excessivas, remuneração inadequada ou falta de segurança no emprego, podem intensificar o fenómeno do *Quiet Quitting*. Estas condições geram sentimentos de frustração e exaustão emocional, levando os trabalhadores a reduzir o esforço e o compromisso como forma de autopreservação (Hamouche, 2023; Maslach & Leiter, 2016). Quando as organizações não promovem um clima de confiança, respeito e apoio mútuo, os trabalhadores tendem a sentir-se desvalorizados. A ausência de práticas que incentivem a colaboração, a comunicação aberta e o reconhecimento do esforço dos colaboradores pode gerar uma sensação de alienação, enfraquecendo o vínculo emocional e o sentido de pertença à organização. Este contexto reflete uma falha organizacional em criar condições que favoreçam um envolvimento duradouro, potenciando o desinteresse e a apatia dos trabalhadores (Hamouche, 2023). Para mitigar estes efeitos, é essencial promover a comunicação transparente, criar espaços para feedback construtivo e fomentar uma cultura organizacional que valorize o apoio e a cooperação (Hamouche, 2023).

Adicionalmente, o impacto da transformação digital e a crescente dependência de tecnologias no ambiente laboral podem contribuir para o fenómeno do *Quiet Quitting*, especialmente quando estas mudanças não são acompanhadas por adaptações organizacionais adequadas. Em particular, a transformação digital pode provocar distanciamento emocional nos trabalhadores em cenários de sobrecarga informacional, onde o excesso de dados e tarefas digitais aumenta os níveis de stress e dificulta a priorização de atividades (Miller & Katz, 2024). A ausência de suporte adequado, como formação específica ou orientação para a utilização de ferramentas digitais, pode gerar frustração e sentimentos de inadequação, reduzindo o envolvimento dos trabalhadores nas suas funções para enfrentar este desafio, é necessário investir em formação contínua e em sistemas de apoio que facilitem a adaptação dos colaboradores às novas tecnologias (Balkeran, 2020; Hamouche, 2023).

De acordo com Walker (2022), o fenómeno do *Quiet Quitting* manifesta-se através de comportamentos como evitar responsabilidades adicionais, atrasos

frequentes, silêncio durante reuniões e um corte social no ambiente de trabalho. Estes comportamentos têm impactos negativos tanto para os colaboradores como para as organizações. Ao nível individual, o *Quiet Quitting* pode conduzir a um isolamento social no ambiente laboral e a uma menor satisfação no trabalho, devido ao desligamento emocional e à falta de envolvimento em tarefas desafiadoras. Esta postura reduz as oportunidades de desenvolvimento profissional e pode aumentar o risco de exaustão emocional ou insatisfação prolongada (Bakker & Demerouti, 2007; Maslach & Leiter, 2016). Ao nível organizacional, os impactos incluem uma diminuição da produtividade e a limitação da inovação e da colaboração entre equipas. Adicionalmente, a propagação deste fenómeno pode gerar um clima de desmotivação, dificultar a retenção de talentos e aumentar os custos relacionados com a Intenção de saída (Hamouche, 2023; Walker, 2022).

No contexto de atendimento ao cliente, o impacto do *Quiet Quitting* é ainda mais acentuado, uma vez que a qualidade do serviço prestado depende diretamente do envolvimento e da dedicação dos trabalhadores. Quando os colaboradores se limitam a cumprir as suas funções sem entusiasmo, há uma redução na satisfação do cliente, o que pode levar a uma deterioração da reputação da empresa e, consequentemente, à rotatividade elevada (Liu-Lastres et al., 2023)

2.2. Intenção de saída (*turnover intention*)

A Intenção de saída, refere-se à disposição ou vontade de um colaborador em abandonar a organização onde trabalha (Muryani, 2022). De acordo com Porter e colegas (1974), a Intenção de saída pode ser entendida como o resultado natural ou consequente de sentimentos de insatisfação no trabalho, refletindo o pensamento dos trabalhadores em abandonar a organização como resposta a essas experiências negativas. Atualmente, é definido como um desejo consciente e intencional de um colaborador em deixar a sua entidade empregadora a curto prazo (Lim et al., 2017; Rabbi et al., 2015). A Intenção de saída é um forte preditor do *turnover* efetivo, uma vez que o colaborador começa por ter uma atitude e perceção subjetiva relativamente à sua permanência na organização, o que mais tarde se pode traduzir na saída efetiva (e.g., Hancock et al., 2011; Ngo-Henha, 2018).

A Intenção de saída pode ser de carácter voluntário ou involuntário. A saída voluntária acontece quando um trabalhador decide terminar o vínculo laboral com a empresa, por razões de ordem pessoal ou profissional. Já no caso de saída involuntária, a supressão não é uma escolha do trabalhador, mas sim uma decisão da organização, que opta por cessar o contrato de trabalho por sua própria iniciativa (Chiavenato, 2014).

Robbins e colegas (2016) salientam que, independentemente do tipo de Intenção de saída, as organizações enfrentam um desafio significativo, destacando a importância de identificar e agir precocemente sobre os sinais que o antecedem, a fim de o prevenir ou minimizar, uma vez que representa um custo significativo para as organizações, impactando tanto a nível financeiro como operacional (Aburumman et al., 2019; Addai et al., 2022). Quanto maior a taxa de Intenção de saída, maiores são os custos relacionados com recrutamento e formação de novos colaboradores (Ramlawati et al., 2020). Este fenómeno também pode afetar negativamente o desempenho global da empresa e comprometer a sua sustentabilidade (Busari et al., 2017; Huang et al., 2020). A adoção de práticas eficazes de gestão de recursos humanos, incluindo programas de desenvolvimento profissional, reconhecimento e políticas salariais competitivas, pode reduzir a Intenção de saída e aumentar a retenção de talentos (Huang et al., 2020).

Dadas as consequências da Intenção de saída nas organizações, é fundamental compreender os fatores que a influenciam, especialmente em setores onde a rotatividade é elevada. No setor da hotelaria e em funções de contacto direto com clientes, a Intenção de saída é particularmente elevado (Cheng & Brown, 1998; Wilton, 2006), devido a fatores como baixos salários, condições laborais precárias, longas jornadas de trabalho e dependência de gorjetas (Doswell, 2009; Horner & Swarbrooke, 2004). Além disso, práticas organizacionais consideradas hostis, nomeadamente estilos de liderança autoritários, ausência de reconhecimento profissional, horários de trabalho imprevisíveis, contratos precários, fracas oportunidades de progressão e gestão ineficaz de conflitos e assédio, dificultam a retenção de talentos (Zopiatis et al., 2018). Estes desafios acarretam custos administrativos elevados, reduzem a qualidade do serviço ao cliente e afetam negativamente a motivação e produtividade dos trabalhadores.

Neste contexto, o fenómeno do *Quiet Quitting* revela-se particularmente relevante, dado que a redução do envolvimento emocional e do esforço para além das tarefas mínimas pode ser um indicador precoce da Intenção de saída. Ou seja, trabalhadores que adotam o *Quiet Quitting* tendem a estar emocionalmente desligados

da organização, aumentando assim a probabilidade de considerarem deixar o emprego (Balkeran, 2020; Serenko, 2023). Esta relação positiva entre *Quiet Quitting* e Intenção de saída reforça a importância de identificar e abordar precocemente estes comportamentos, de modo a melhorar a retenção e o desempenho organizacional.

A relação entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída tem sido alvo de um interesse crescente na literatura académica e na prática organizacional, particularmente em setores que dependem fortemente da interação com o público, como o retalho, a hotelaria e o turismo (McMillen, 2022). O *Quiet Quitting* caracteriza-se pela adoção de uma postura profissional minimalista, na qual os colaboradores cumprem apenas as tarefas essenciais, sem envolvimento extra ou compromisso emocional com a organização (McMillen, 2022). Este fenómeno, quando persistente, pode levar numa Intenção de saída, ou seja, no desejo de abandonar a organização, quer por iniciativa própria, quer devido a fatores externos que tornem a continuidade insustentável (McKinsey & Company, 2023).

2.3. Compromisso Organizacional (organizational commitment)

De acordo com Mowday e colegas (1979, 1982), o Compromisso Organizacional é o grau em que um indivíduo se identifica com os valores da organização, se empenha na prossecução dos seus objetivos e deseja permanecer como seu membro.

A propensão humana para criar laços não se limita a relações interpessoais, estende-se também a entidades, como as organizações, com as quais os indivíduos estabelecem conexões de natureza emocional, racional e normativa (Siqueira & Junior, 2014). Assim, o Compromisso Organizacional é a conexão que os colaboradores estabelecem com a organização (Kreitner & Kinicki, 2001).

De acordo com Meyer e Allen (1997), o Compromisso Organizacional é um constructo multidimensional que pode ser dividido em três formas principais: Afetivo, Contínuo e Normativo. Estudos demonstram que todos os tipos de Compromisso Organizacional apresentam uma relação negativa com a Intenção de saída, uma vez que

níveis mais elevados de compromisso, seja qual for a sua natureza, tendem a reduzir as intenções de saída dos trabalhadores (Meyer et al., 2004).

O Compromisso Organizacional Afetivo, caracteriza-se pela ligação emocional do colaborador à organização. Este vínculo surge quando os colaboradores se identificam com os valores, a cultura e os objetivos da empresa, desenvolvendo um sentimento de pertença e um desejo genuíno de contribuir para o seu sucesso (Hadi & Tentama, 2020). O Compromisso Organizacional Afetivo proporciona aos indivíduos um forte sentimento de pertença e identificação com a organização, o que reforça o seu empenho nas atividades desenvolvidas, a motivação para alcançar os objetivos estabelecidos e o desejo de permanecer na entidade (Rhoades et al., 2001). Os indivíduos com um elevado Compromisso Organizacional Afetivo permanecem na organização porque querem, e não porque precisam ou se sentem obrigados. Este tipo de Compromisso Organizacional é resultado de experiências positivas no ambiente de trabalho, como reconhecimento profissional, oportunidades de desenvolvimento, relações interpessoais saudáveis e um clima organizacional colaborativo. Consequentemente, os colaboradores emocionalmente comprometidos tendem a demonstrar comportamentos proativos, elevado desempenho, atitudes positivas face ao trabalho e uma maior disponibilidade para ultrapassarem as suas responsabilidades formais, contribuindo assim para a concretização dos objetivos organizacionais (Hadi & Tentama, 2020).

Este tipo de Compromisso Organizacional está relacionado com vários efeitos benéficos, tais como a redução das Intenções de saída, o aumento da satisfação no trabalho, a melhoria do desempenho e o fortalecimento de atitudes positivas por parte dos colaboradores (Chambel, 2012).

Por sua vez, Benson (2006) salienta, com base na sua investigação, que um Compromisso Organizacional Afetivo mais forte corresponde a uma menor propensão dos trabalhadores em abandonar a organização. Por outras palavras, quanto maior for a identificação e o apego do indivíduo aos valores organizacionais, menor será a probabilidade de este querer sair. De acordo com Meyer e Allen (1991), o Compromisso Organizacional Afetivo constitui o principal elemento que contribui para a diminuição das Intenções de saída dentro das organizações.

Em contraste, o Compromisso Organizacional Contínuo refere-se a uma ligação mais racional e pragmática, baseada na percepção de que os custos associados à saída da organização seriam demasiado elevados (Hadi & Tentama, 2020). Os colaboradores permanecem na empresa porque receiam perder benefícios, estabilidade financeira ou enfrentar dificuldades ao procurar um novo emprego. Neste caso, a decisão de permanecer está baseada numa avaliação custo-benefício, em que os colaboradores optam pela continuidade devido à falta de alternativas viáveis ou à percepção de risco em mudar de emprego (Bonifácio et al., 2016). Embora este tipo de Compromisso Organizacional possa contribuir para a retenção de trabalhadores, não está necessariamente associado a elevados níveis de envolvimento ou motivação, podendo mesmo levar a atitudes mais passivas ou comportamentos mínimos de desempenho (Rego et al, 2007; Hadi & Tentama, 2020).

A terceira dimensão é o Compromisso Organizacional Normativo, que tem como base um sentido de obrigação moral por parte do colaborador em relação à organização. De acordo com os autores Hadi & Tentama (2020) este tipo de Compromisso Organizacional desenvolve-se quando os indivíduos sentem que devem permanecer na empresa, seja por normas sociais, valores pessoais ou um sentimento de gratidão. Por exemplo, se um colaborador recebeu apoio significativo da organização, como formação profissional, oportunidades de crescimento ou suporte durante momentos difíceis, ele pode sentir que sair seria uma atitude inadequada ou desleal. Neste caso, a permanência não resulta necessariamente de uma identificação emocional ou de uma avaliação racional, mas sim de uma percepção de obrigação ou responsabilidade. Embora o Compromisso Organizacional Normativo possa ser eficaz para manter os colaboradores na organização, ele não garante níveis elevados de motivação ou satisfação, uma vez que a ligação se baseia no cumprimento de expectativas sociais ou morais e não num desejo genuíno de contribuir (Hadi & Tentama, 2020).

Importa salientar que estas três formas de Compromisso Organizacional – Afetivo, Contínuo e Normativo – não são exclusivas e podem coexistir no mesmo indivíduo (Meyer & Allen, 1991), por exemplo, um colaborador pode sentir-se emocionalmente ligado à organização (Compromisso Organizacional Afetivo), ao mesmo tempo que avalia os custos de saída (Compromisso Organizacional Contínuo) e reconhece um sentido de obrigação moral em permanecer (Compromisso

Organizacional Normativo). No entanto, vários estudos sugerem que o Compromisso Organizacional Afetivo é o mais desejável, pois está fortemente associado a comportamentos positivos, como maior motivação, empenho, satisfação no trabalho e produtividade (e.g., Chambel, 2012; Meyer & Allen, 1991, Mowday et al, 1982). Em contrapartida, o Compromisso Organizacional Contínuo e o Compromisso Organizacional Normativo, apesar de contribuírem para a retenção de colaboradores, não apresentam os mesmos efeitos benéficos para o desempenho organizacional, uma vez que a motivação intrínseca é limitada (Meyer & Allen, 1991, Mowday et al, 1982).

O fenómeno do *Quiet Quitting* encontra-se fortemente relacionado às dimensões do Compromisso Organizacional. Os colaboradores com baixo Compromisso Organizacional Afetivo tendem a não desenvolver uma conexão emocional com a organização, levando à priorização das suas próprias necessidades em detrimento dos objetivos organizacionais, manifestando-se em comportamentos contraproduativos, como o *Quiet Quitting* (Ng et al., 2023). De acordo com Kim e Sohn (2024), o *Quiet Quitting* pode reduzir o Compromisso Organizacional Afetivo, o que, por sua vez, aumenta a Intenção de saída.

Por outro lado, o Compromisso Organizacional Normativo medeia o impacto do *Quiet Quitting*, e a Intenção de saída uma vez que indivíduos com forte sentimento de dever ou obrigação moral permanecem na organização mesmo em cenários de insatisfação (Jaros, 2007). Colaboradores com elevado Compromisso Organizacional Normativo tendem a permanecer na organização mesmo quando estão desmotivados ou descontentes, pois percebem essa permanência como uma responsabilidade pessoal. No entanto, essa permanência não implica, necessariamente, envolvimento ativo nem desempenho elevado. De facto, quando o vínculo com a organização assenta sobretudo no dever e não na motivação intrínseca, o comportamento desses colaboradores pode limitar-se ao estritamente necessário — um padrão típico do fenómeno designado como *Quiet Quitting* (Yang, 2022). Este fenómeno descreve a redução intencional do esforço no trabalho ao mínimo exigido, sem rutura formal do vínculo laboral. Nesses casos, o *Quiet Quitting* surge como uma resposta à tensão entre a obrigação moral de permanecer e o descontentamento com as condições laborais. Tal situação pode enfraquecer o Compromisso Organizacional Normativo ao afetar negativamente a perceção de reciprocidade e justiça organizacional — dois elementos essenciais para a manutenção deste tipo de vínculo (Holtom et al., 2008). Assim, quando os

colaboradores sentem que a organização não cumpre a sua parte do “contrato psicológico”, o sentimento de obrigação pode transformar-se em ressentimento, comprometendo o vínculo Normativo.

O Compromisso Organizacional Contínuo não conduz à adoção do *Quiet Quitting*, uma vez que assenta na percepção dos custos de saída da organização e não numa escolha consciente de reduzir o esforço no trabalho (Meyer & Allen, 1991). Indivíduos que avaliam que os custos de sair da organização são elevados, como a perda de estabilidade financeira ou benefícios, muitas vezes optam por permanecer, mesmo quando insatisfeitos (Meyer & Allen, 1991). Nesses casos, o *Quiet Quitting* pode surgir como uma estratégia de adaptação à situação atual, limitando os esforços ao mínimo necessário para cumprir com as exigências do cargo sem se comprometer emocionalmente (Schaufeli & Bakker, 2004). O *Quiet Quitting* pode influenciar o Compromisso Organizacional Contínuo ao alterar a percepção dos colaboradores sobre os benefícios de permanecer versus os custos de sair. Se o desinteresse levar a uma percepção de menores benefícios em permanecer, o Compromisso Organizacional Contínuo pode diminuir, aumentando a Intenção de saída.

Desta forma, a relação entre *Quiet Quitting* e Intenção de saída varia conforme o tipo de Compromisso Organizacional que a medeia. Enquanto o Compromisso Organizacional Afetivo reduz a probabilidade de desinteresse, o Compromisso Organizacional Normativo pode manter os indivíduos ligados à organização, ainda que sem entusiasmo. Já o Compromisso Organizacional Contínuo, embora contribua para a retenção, pode levar a uma presença apenas simbólica, sem envolvimento efetivo.

H1. A relação entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída é mediada pelo Compromisso Organizacional nas suas três dimensões: Afetivo, Normativo e Contínuo.

Considerando as consequências do *Quiet Quitting*, especialmente no Compromisso Organizacional e na subsequente Intenção de saída, torna-se crucial identificar estratégias eficazes para mitigar o seu impacto negativo. Entre as variáveis que têm sido estudadas como fontes da adoção de comportamentos de *Quiet Quitting* destaca-se a Carga de Trabalho. Assim, é fundamental compreender em que medida os níveis de Carga de Trabalho podem atuar como um moderador nesta relação.

2.4.Carga de Trabalho (workload)

A Carga de Trabalho pode ser definida como um conceito abrangente que reflete a quantidade e a dificuldade das tarefas de um indivíduo (LaRocco et al., 1989). Dada a sua complexidade, não existe uma definição única e universalmente aceita.

A avaliação da Carga de Trabalho depende tanto das características da tarefa, quanto da perspectiva do indivíduo que a executa (Bowling & Kirkendall, 2012; Hart e Staveland, 1988). Os elementos associados à Carga de Trabalho incluem a quantidade de trabalho a realizar, a pressão do tempo, o esforço exigido, os resultados da tarefa e os seus efeitos psicológicos ou físicos (Bowling & Kirkendall, 2012). A Carga de Trabalho é frequentemente analisada em duas dimensões principais: a quantitativa e a qualitativa (Bowling & Kirkendall, 2012; Karasek & Theorell, 1990). A dimensão quantitativa refere-se ao volume de tarefas atribuídas, enquanto a qualitativa diz respeito à complexidade ou dificuldade das mesmas (Podsakoff et al., 2007). Ambas as dimensões são moldadas por fatores situacionais e individuais, como as competências do trabalhador, os recursos disponíveis e as normas culturais ou organizacionais que promovem elevadas expectativas de desempenho (Bakker & Demerouti, 2007; Bowling & Kirkendall, 2012; Karasek & Theorell, 1990).

Outra distinção importante é entre a Carga de Trabalho mental e física (Dwyer & Ganster, 1991). A carga mental está associada a exigências cognitivas, como resolver problemas complexos, enquanto a carga física relaciona-se a esforços corporais, como atividades manuais (Bowling & Kirkendall, 2012). Essas diferentes tipologias possuem causas e efeitos distintos, as cargas físicas excessivas podem levar a sintomas como dores no corpo e problemas musculares, enquanto cargas mentais excessivas tendem a resultar em problemas psicológicos, como ansiedade ou frustração (Dwyer & Ganster, 1991; Keenan & Newton, 1985; LaRocco et al., 1989).

A Carga de Trabalho tem sido identificada na literatura como uma variável moderadora relevante no contexto organizacional. Estudos apontam que diferentes níveis de exigência laboral podem influenciar a relação entre fenómenos como o *Quiet Quitting* e atitudes organizacionais, nomeadamente o Compromisso Organizacional Afetivo, Normativo e Contínuo, bem como a Intenção de saída (Schaufeli & Bakker, 2004).. A sua consideração como moderadora permite compreender de que forma as

exigências do trabalho interferem com o impacto do desinteresse dos colaboradores nas suas atitudes em relação à organização.

A Carga de Trabalho é reconhecida como um problema significativo para muitos trabalhadores, quando ocorre em excesso está entre as principais causas de stress no ambiente laboral (Keenan & Newton, 1985). Além disso, pode levar a um desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal, resultando numa redução da qualidade de vida e provocando problemas no bem-estar emocional e psicológico dos indivíduos, afetando suas relações sociais e sua saúde mental (LaRocco et al., 1989). Além disso, uma carga excessiva de tarefas e responsabilidades aumenta significativamente a probabilidade de ocorrência de comportamentos contraproducentes no ambiente laboral, como atrasos frequentes, faltas injustificadas (absenteísmo) e fenómenos emergentes como o *Quiet Quitting* (Spector & Fox, 2005).

O *Quiet Quitting*, tende a surgir com maior frequência em contextos onde a Carga de Trabalho é elevada e os colaboradores enfrentam uma pressão constante para alcançar metas rigorosas (LaRocco et al., 1989). Esses ambientes são geralmente percebidos como opressivos e fontes permanentes de stress, o que contribui diretamente para o afastamento emocional e o desinteresse comportamental dos trabalhadores (Bowling & Kirkendall, 2012).

A interação entre as três dimensões do Compromisso Organizacional e o fenómeno do *Quiet Quitting* pode ser ainda mais complexa quando se considera a Carga de Trabalho. A Carga de Trabalho excessiva pode agravar o desinteresse e fazer com que o comportamento de *Quiet Quitting* se torne mais proferido, especialmente entre colaboradores com baixo Compromisso Organizacional Afetivo. A falta de um vínculo emocional forte, somada à pressão de trabalho, pode levar à exaustão e à adoção de uma postura mais passiva (Ng et al., 2023).

O fenómeno do *Quiet Quitting* está particularmente associado ao Compromisso Organizacional Afetivo, uma vez que colaboradores com baixos níveis deste tipo de compromisso tendem a reduzir o seu empenho, investindo apenas o esforço necessário para cumprir as exigências formais da função e priorizando as suas necessidades pessoais em detrimento dos objetivos organizacionais. Este padrão de comportamento tende a intensificar-se em contextos de elevada Carga de Trabalho, uma vez que o excesso de exigências físicas e emocionais pode provocar cansaço, desinteresse e

esgotamento, comprometendo ainda mais o envolvimento dos colaboradores (Ng et al., 2023).

Por outro lado, em contextos onde a Carga de Trabalho é mais leve ou equilibrada, a relação entre *Quiet Quitting* e o Compromisso Organizacional Afetivo tende a ser menos negativa, ou mesmo neutra. Nestes casos, limitar o esforço ao mínimo exigido pode refletir uma estratégia de autorregulação saudável para manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sem necessariamente indicar uma quebra do vínculo emocional com a organização (Kahn, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Em contextos de Carga de Trabalho excessiva, é expectável que exista uma relação negativa entre o *Quiet Quitting* e o Compromisso Organizacional Afetivo, uma vez que a sobrecarga tende a gerar exaustão emocional, sentimentos de desvalorização e percepções de injustiça. Esses fatores comprometem o vínculo afetivo dos colaboradores com a organização (Maslach & Leiter, 2016). Diante dessa realidade, muitos trabalhadores recorrem a mecanismos de autoproteção, optando por limitar o seu desempenho às exigências mínimas da função. Essa atitude visa preservar o equilíbrio psicológico e prevenir situações de *burnout*, funcionando como uma forma de defesa do próprio bem-estar (Maslach & Leiter, 2016).

Neste enquadramento, a Carga de Trabalho pode ser entendida como uma variável moderadora na relação indireta entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída, mediada pelo Compromisso Organizacional Afetivo. Mais concretamente, níveis elevados de Carga de Trabalho amplificam os efeitos negativos de um baixo Compromisso Organizacional Afetivo, na medida em que limitam a capacidade dos colaboradores para se envolverem ativamente no trabalho e manterem vínculos emocionais com a organização. Em contrapartida, quando a Carga de Trabalho é mais moderada ou equilibrada, os colaboradores enfrentam menos pressão e conseguem preservar recursos pessoais, o que pode atenuar os efeitos do *Quiet Quitting* sobre a Intenção de saída, mesmo quando os níveis de Compromisso Organizacional Afetivo são reduzidos (Xanthopoulou et al., 2007). Já em ambientes onde o Compromisso Organizacional Afetivo é mais forte, os colaboradores podem estar mais motivados a superar desafios, o que pode reduzir a probabilidade de *Quiet Quitting*, mesmo quando a Carga de Trabalho é elevada (Meyer & Allen, 1997).

O *Quiet Quitting*, está relacionado com o Compromisso Organizacional Normativo, que é o sentimento de obrigação moral para permanecer na organização (Meyer & Allen, 1997). Quando a Carga de Trabalho é elevada, colaboradores com forte Compromisso Organizacional Normativo mantêm as suas funções por dever, mas sem o envolvimento emocional necessário, o que pode levar a um comportamento de *Quiet Quitting* como forma de preservar o seu bem-estar frente ao cansaço e Intenção de saída (Meyer et al., 2002). Neste contexto, a Carga de Trabalho funciona como um moderador que intensifica os efeitos negativos do Compromisso Organizacional Normativo, ao aumentar o desgaste emocional e a sensação de obrigação imposta, o que reduz o envolvimento ativo dos colaboradores, transformando o cumprimento das obrigações numa mera formalidade e aumentando a tendência para o afastamento emocional do trabalho (Halbesleben et al., 2009; Meyer & Herscovitch, 2001). Assim, a Carga de Trabalho atua como um moderador que intensifica os efeitos negativos do Compromisso Organizacional Normativo, reduzindo o envolvimento ativo e transformando o cumprimento das obrigações numa mera formalidade (Meyer & Herscovitch, 2001).

O *Quiet Quitting*, também está relacionado com o Compromisso Organizacional Contínuo, que se baseia na perceção dos custos associados à saída da organização, como a perda de benefícios, estabilidade ou oportunidades futuras (Meyer & Allen, 1997). Colaboradores com elevado Compromisso Organizacional Contínuo permanecem na organização por receio das consequências negativas da saída, e não por afinidade. Quando sujeitos a uma Carga de Trabalho excessiva, estes colaboradores tendem a reduzir o seu empenho e a limitar o esforço ao mínimo indispensável, como forma de gerir o desgaste e preservar os seus recursos pessoais (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Assim, a Carga de Trabalho atua como um moderador que intensifica a tendência para o *Quiet Quitting* entre estes colaboradores, promovendo um distanciamento emocional e transformando o cumprimento das tarefas num ato meramente formal (Meyer & Herscovitch, 2001). Este efeito ocorre porque o aumento das exigências laborais exacerba o desgaste e limita a capacidade do trabalhador para investir recursos no trabalho, reforçando o comportamento de cumprimento mínimo típico do *Quiet Quitting*.

Assim, a interação entre *Quiet Quitting* e Carga de Trabalho revela a importância de uma gestão adequada das exigências organizacionais, de modo a mitigar

os riscos de saída associados ao enfraquecimento do Compromisso emocional com a organização.

Neste sentido, compreender os mecanismos que regulam o impacto das exigências e dos recursos no ambiente laboral torna-se essencial para promover o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores. Uma das abordagens mais reconhecidas neste domínio é o modelo *Job Demands-Resources (JD-R)*, proposto por Demerouti e colegas (2001).

Segundo Demerouti e colegas (2001), o modelo *Job Demands-Resources (JD-R)*, propõe que o bem-estar e a motivação no contexto laboral dependem do equilíbrio entre as exigências do trabalho (*job demands*) e os recursos disponíveis (*job resources*). As exigências do trabalho referem-se a aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que requerem esforço contínuo e estão associados a determinados custos físicos e emocionais, como é o caso da Carga de Trabalho excessiva, prazos apertados ou pressão por desempenho. Por outro lado, os recursos do trabalho são elementos que contribuem para a consecução dos objetivos profissionais, reduzem o impacto das exigências e estimulam o crescimento e o desenvolvimento pessoal. Exemplos destes incluem o apoio de colegas e supervisores, a autonomia, e as oportunidades de progressão na carreira (Demerouti et al., 2001).

De acordo com este modelo, quando as exigências laborais são elevadas e os recursos são escassos ou insuficientes, os trabalhadores tendem a experienciar desgaste emocional, stress e esgotamento — fatores que contribuem para o afastamento psicológico do trabalho (Demerouti et al., 2001). Este afastamento, entendido como uma forma de desinteresse, manifesta-se frequentemente por meio de comportamentos como o *Quiet Quitting*. Neste sentido, o *Quiet Quitting* pode ser concetualizado como uma resposta adaptativa ao desequilíbrio prolongado entre exigências e recursos: os trabalhadores passam a investir apenas o esforço mínimo necessário para cumprir as suas tarefas formais, evitando a dedicação adicional que outrora poderia ter sido espontaneamente oferecida.

Neste contexto, a Carga de Trabalho excessiva funciona como um fator que agrava os efeitos negativos do desinteresse, levando à perda de bem-estar e de Compromisso Organizacional com a organização (Demerouti et al., 2001). A ausência de recursos compensatórios adequados — como reconhecimento, apoio ou participação

nas decisões — impede a compensação dos efeitos das exigências elevadas, o que aumenta a probabilidade de comportamentos de afastamento, como o *Quiet Quitting*, e pode, a médio prazo, potenciar a Intenção de saída da organização (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

Tendo isto em consideração, diversos estudos têm vindo a destacar o papel da Carga de Trabalho como uma variável moderadora crítica em diferentes dinâmicas organizacionais, incluindo a relação entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída (Bakker & Demerouti, 2007; Podsakoff et al., 2007). Quando os colaboradores experienciam níveis elevados de exigências, sem os recursos necessários para lhes fazer face, os efeitos negativos do desinteresse tendem a ser intensificados.

Neste enquadramento, a ligação entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída revela-se particularmente preocupante em contextos marcados por Carga de Trabalho excessiva. Schaufeli e Taris (2014) sugerem que exigências elevadas no trabalho, quando combinadas com baixos níveis de envolvimento, aumentam significativamente a exaustão emocional e a insatisfação no trabalho — dois fatores diretamente associados ao aumento da Intenção de saída.

H2: A Carga de Trabalho modera a relação entre *Quiet Quitting* e Compromisso Organizacional nas suas 3 dimensões: Afetivo, Normativo e Contínuo.

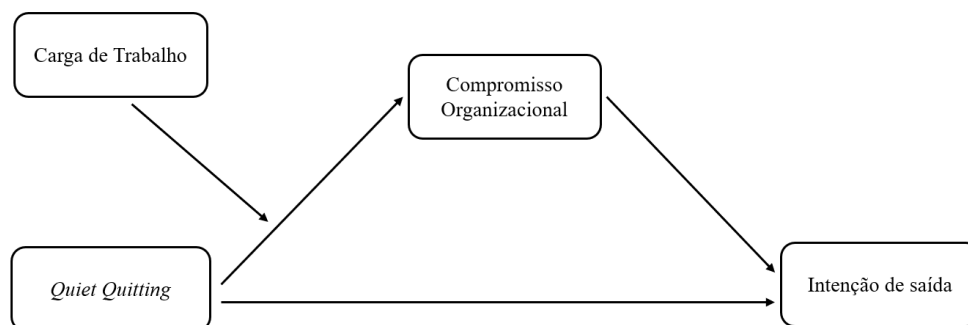
H3: A Carga de Trabalho modera a relação indireta entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída, sendo a relação mais forte quando a carga de trabalho é maior do que quando a carga é menor.

3. Modelo e Hipóteses de investigação

Após uma análise aprofundada da literatura relacionada com o tema desta dissertação, foi desenvolvido o modelo conceptual representado na Figura 1. Este modelo reflete as hipóteses formuladas no estudo, incorporando as seguintes variáveis: *Quiet Quitting* como variável independente, Intenção de saída como variável dependente, e Compromisso Organizacional como variável mediadora, desagregado nas suas dimensões de Compromisso Organizacional Afetivo, Normativo e Contínuo. Além disso, a Carga de Trabalho é considerado uma variável moderadora, influenciando tanto as relações diretas entre *Quiet Quitting* e Compromisso Organizacional, como as relações indiretas entre *Quiet Quitting* e Intenção de saída.

Figura 1

Modelo de Investigação



H1: A relação entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída é mediada pelo Compromisso Organizacional.

H1a: A relação entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída é mediada pelo Compromisso Organizacional Afetivo.

H1b: A relação entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída é mediada pelo Compromisso Organizacional Normativo.

H1c: A relação entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída é mediada pelo Compromisso Organizacional Contínuo.

H2: A Carga de Trabalho modera a relação entre *Quiet Quitting* e Compromisso Organizacional nas suas 3 dimensões: Afetivo, Normativo e Contínuo.

H2a: A Carga de Trabalho modera a relação entre a *Quiet Quitting* e Compromisso Organizacional Afetivo, de tal forma que esta relação se torna mais forte à medida que a Carga de Trabalho aumenta.

H2b: A Carga de Trabalho modera a relação entre a *Quiet Quitting* e Compromisso Organizacional Normativo, de tal forma que esta relação se torna mais fraca à medida que a Carga de Trabalho aumenta.

H2c: A Carga de Trabalho modera a relação entre a *Quiet Quitting* e Compromisso Organizacional Contínuo, de tal forma que esta relação se torna mais forte à medida que a Carga de Trabalho aumenta.

H3: A Carga de Trabalho modera a relação indireta entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída, sendo a relação mais forte quando a Carga de Trabalho é maior do que quando a carga é menor.

H3a: A Carga de Trabalho modera a relação indireta entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída, por meio do Compromisso Organizacional Afetivo, de forma que essa relação se torna mais forte quando a Carga de Trabalho é elevada.

H3b: A Carga de Trabalho modera a relação indireta entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída, por meio do Compromisso Organizacional Normativo, de forma que essa relação se torna mais forte quando a Carga de Trabalho é elevada.

H3c: A Carga de Trabalho modera a relação indireta entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída, por meio do Compromisso Organizacional Contínuo, de forma que essa relação se torna mais forte quando a Carga de Trabalho é elevada.

4. Método

4.1. Amostra

A amostra deste estudo é composta por 282 participantes, com idades entre os 18 e os 64 anos ($M = 37,22$; $DP = 12,14$), sendo a maioria do sexo feminino (58,3%). Relativamente ao nível de escolaridade, 43,3% dos inquiridos possuem o ensino obrigatório (até ao ensino secundário), enquanto 56,5% concluíram o ensino superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento).

No que se refere à antiguidade na organização, verifica-se que 5,3% dos participantes possuem menos de três meses de experiência, 7,1% estão entre os quatro e os seis meses, e 7,4% entre sete meses e um ano. Adicionalmente, 21,6% possuem entre um a três anos de antiguidade, 15,5% entre três a seis anos, e 43,1% apresentam mais de sete anos de ligação à organização. Quanto à situação contratual, 77,4% dos inquiridos possuem contrato efetivo (sem termo), enquanto 22,6% estão vinculados por contratos a termo, trabalho temporário ou encontram-se em regime de estágio.

Os participantes do estudo foram selecionados com base no critério de trabalharem em funções de contacto direto com o público, garantindo que desempenham papéis fundamentais no atendimento e interação com clientes. Destacando-se como as principais áreas de atuação dos participantes, o do Retalho, com 25,1% e a Hotelaria, com 20,1%.

Tabela 1

Síntese das principais características sociodemográficas e profissionais da amostra.

	Participantes
	%
Mulheres	58.3
Homens	41.7
Idade média (anos)	37.22
Ensino obrigatório	43.3
Ensino não obrigatório	56.5
Antiguidade na organização	
Menos de 3 meses	5.3
Entre 4 e 6 meses	7.1
Entre 7 meses e 1 ano	7.4
Entre 1 a 3 anos	21.6
Entre 3 a 6 anos	15.5
Mais de 7 anos	43.1
Trabalhadores efetivos	77.4
Trabalhadores não efetivos	22.6
Funções com maior representação	
Retalho	25,1
Hotelaria	20.1

4.2. Procedimento

O presente estudo utilizou uma abordagem quantitativa correlacional, com o objetivo de explorar relações entre as variáveis em análise. Para tal, recorreu-se à recolha de dados por meio de um questionário online, elaborado na plataforma Microsoft Forms e divulgado por via eletrónica entre 3 de fevereiro e 3 de abril de 2025. A disseminação foi feita através de redes sociais, como o *LinkedIn* e correio eletrónico. Para a participação no estudo foi definido o critério de trabalharem no atendimento ao cliente.

Durante o período de recolha de dados, registaram-se 323 respostas ao questionário. Foram consideradas apenas 282 respostas completas, nas quais todas as variáveis em estudo estavam devidamente preenchidas e que cumpriam os critérios de seleção previamente definidos. Assim, obteve-se uma amostra final cuidadosamente delimitada, constituindo um exemplo de amostragem não probabilística por

conveniência, dado que a partilha do questionário privilegiou uma rede de contactos próxima.

Antes do preenchimento do questionário era apresentada uma introdução para clarificar os objetivos da investigação, bem como o consentimento informado, assegurando a confidencialidade e o anonimato das respostas, e salientando que a participação era inteiramente voluntária, destinando-se exclusivamente a fins académicos no âmbito da presente dissertação (Anexo A). O questionário, com um tempo médio de resposta de aproximadamente 11 minutos, era composto por questões sociodemográficas (Anexo B) e quatro escalas referentes às variáveis em estudo (Anexo C, D, E, F). Por fim, era exibida uma mensagem de agradecimento, reconhecendo a disponibilidade e o contributo dos participantes para o desenvolvimento da investigação.

4.3.Instrumentos

Quiet Quitting. O fenómeno de *Quiet Quitting* foi avaliado através da *Quiet Quitting Scale* (Galanis et al., 2023), adaptada e validada para a população portuguesa por Matos (2024). Esta escala é composta por 9 itens, organizados em dois grupos: 7 itens avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1 corresponde a "discordo totalmente" e 5 a "concordo totalmente", e 2 itens classificados numa escala de frequência, variando entre 1 "nunca" e 5 "sempre" (e.g., "Sinto-me inspirado quando trabalho") (Anexo C). Na presente amostra, a escala demonstrou uma boa consistência interna ($\alpha = .85$).

Compromisso Organizacional. O Compromisso Organizacional foi medido com base na versão de Meyer e Allen (1997), adaptada para a população portuguesa por Nascimento e colegas (2008). Este instrumento multidimensional avalia três dimensões do Compromisso Organizacional: Afetivo, Normativo e Contínuo. Cada dimensão é representada por uma subescala com itens avaliados numa escala de Likert de 7 pontos, sendo que 1 corresponde a "discordo totalmente" e 7 a "concordo totalmente". A subescala de Compromisso Organizacional Afetivo é composta por 6 itens (e.g., "Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa"). Esta subescala apresentou uma consistência interna muito boa ($\alpha = .88$). A subescala do Compromisso

Organizacional Normativo é composta por 6 itens (e.g., “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.”). A consistência interna desta subescala é elevada ($\alpha = .90$). A subescala do Compromisso Organizacional Contínuo é composta por 7 itens (e.g., “Muito da minha vida seria afetada se decidisse sair desta empresa”) (Anexo D). Esta subescala apresentou um valor de consistência interna aceitável ($\alpha = .69$), de acordo com Maroco e Marques (2006), um α de 0.60 é considerado aceitável.

Intenção de saída. A Intenção de saída foi avaliada com recurso à escala *Turnover Cognition* (Bozeman & Perrewé, 2001), validada para português por Pimenta (2012). Esta escala é composta por cinco itens (e.g., “É provável que venha a procurar outro trabalho num futuro próximo”), avaliados numa escala de Likert de 7 pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente” (Anexo E). Esta escala apresentou uma consistência interna elevada ($\alpha = .91$).

Carga de Trabalho. A Carga de Trabalho foi avaliada utilizando a escala *Quantitative Workload Inventory* (Spector, 1987), adaptada para português por Johnson e Afonso (2005). Esta escala é composta por cinco itens. Estes itens avaliam a frequência de experiências relacionadas com a Carga de Trabalho, numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1 corresponde a "menos de uma vez por mês ou nunca" e 5 a "várias vezes por dia" (e.g., "Com que frequência enfrenta uma grande quantidade de trabalho?") (Anexo F). Na presente amostra, a escala revelou uma boa consistência interna ($\alpha = .89$).

5. Resultados

Os dados recolhidos foram organizados e analisados utilizando o software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 29, permitindo realizar a descrição estatística, cálculo das correlações entre as variáveis e testar as hipóteses.

5.1. Análise Descritiva e Correlações entre Variáveis

Após a caracterização da amostra, procedeu-se ao cálculo das médias, desvios-padrão e correlações entre as principais variáveis que integram o modelo de investigação, bem como das variáveis de controlo definidas. Assim, considerando os dados apresentados na Tabela 2, observa-se que os níveis médios de *Quiet Quitting* se encontram abaixo do ponto médio da escala de resposta ($M = 2.12$; $DP = .72$), o que indica uma baixa tendência para comportamentos de *Quiet Quitting*. Por outro lado, o Compromisso Organizacional Afetivo apresenta-se com a média mais elevada ($M = 5.03$; $DP = 1.47$), refletindo níveis significativamente altos de ligação emocional dos colaboradores à organização. As restantes dimensões do Compromisso Organizacional também registaram valores consideráveis: o Compromisso Organizacional Contínuo apresenta uma média de 4.04 ($DP = 1.15$) e o Compromisso Organizacional Normativo uma média de 4.33 ($DP = 1.75$), revelando, respetivamente, níveis moderados de permanência baseada em custos de saída e em obrigação moral. A Intenção de saída, por sua vez, revelou uma média de 2.74 ($DP = 1.71$), demonstrando uma distribuição heterogénea quanto à predisposição para abandonar a organização. Por fim, a Carga de Trabalho registou um valor médio de 3.06 ($DP = 1.02$), indicando uma perceção globalmente moderada da intensidade laboral por parte dos inquiridos.

No que respeita à análise das correlações, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Spearman, considerando a natureza das variáveis e a distribuição dos dados. Foram inicialmente consideradas diversas variáveis sociodemográficas com potencial para atuarem como variáveis de controlo. Após a análise incluíram-se como variáveis de controlo, a idade, a situação contratual e o tempo de permanência na organização, por apresentarem uma relação significativa com a variável dependente.

Verificou-se que tanto a situação contratual ($\rho = -.290$; $p < .01$) como o tempo na organização ($\rho = -.371$; $p < .01$), bem como a idade ($\rho = -.409$; $p < .01$),

apresentaram correlações negativas e estatisticamente significativas com a Intenção de saída. Estes resultados sugerem que colaboradores com vínculos contratuais mais estáveis e maior antiguidade na organização tendem a manifestar menor Intenção de sair. Por este motivo, ambas as variáveis foram incluídas como covariáveis nas análises subsequentes, de forma a controlar estatisticamente possíveis efeitos externos.

Adicionalmente, observou-se uma correlação positiva, moderada e estatisticamente significativa entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída ($\rho = .454$; $p < .01$), indicando que uma maior tendência para comportamentos de *Quiet Quitting* está associada a uma maior intenção de abandonar a organização.

Observou-se, uma correlação negativa forte entre o *Quiet Quitting* e o Compromisso Organizacional Afetivo ($\rho = -.686$; $p < .01$). Este resultado indica que um maior envolvimento emocional com a organização está associado a níveis mais baixos de *Quiet Quitting*. Identificou-se também uma correlação negativa moderada entre o *Quiet Quitting* e o Compromisso Organizacional Normativo ($\rho = -.428$; $p < .01$), evidenciando que quanto maior o sentido de obrigação moral em permanecer na organização, menor a tendência para *Quiet Quitting*. Relativamente ao Compromisso Organizacional Contínuo, registou-se uma correlação negativa estatisticamente significativa, embora de baixa magnitude, com o *Quiet Quitting* ($\rho = -.123$; $p < .05$). Este resultado aponta para uma relação inversa, ainda que modesta, entre a permanência baseada em custos percebidos e os comportamentos organizacionais analisados.

Por outro lado, o *Quiet Quitting* não apresentou correlações estatisticamente significativas com a Carga de Trabalho ($\rho = -.059$; $p = .325$), sugerindo que o nível de exigência quantitativa do trabalho não está diretamente associado à adoção de comportamentos de *Quiet Quitting*.

Verificou-se que o Compromisso Organizacional Afetivo apresentou uma correlação negativa estatisticamente significativa com a Intenção de saída ($\rho = -.672$; $p < .01$). Este resultado sugere que, quanto maior o envolvimento emocional do colaborador com a organização, menor a sua predisposição para abandoná-la. De forma semelhante, o Compromisso Organizacional Normativo também se correlacionou negativamente com a Intenção de saída ($\rho = -.534$; $p < .01$), o que indica que um maior sentido de obrigação moral em permanecer na organização está associado a uma menor Intenção de saída. Por fim, embora mais fraca, observou-se igualmente uma

correlação negativa entre o Compromisso Organizacional Contínuo e a Intenção de saída ($\rho = -.235$; $p < .01$). Este dado aponta para o facto de que, mesmo quando a permanência na organização é motivada por custos associados à saída ou pela percepção de falta de alternativas, existe ainda assim uma tendência – ainda que menos pronunciada – para a redução da Intenção de saída.

Não se observaram correlações estatisticamente significativas entre a Carga de Trabalho e os três tipos de Compromisso Organizacional. Em concreto, os coeficientes de correlação foram: Compromisso Organizacional Afetivo ($\rho = .098$; $p = .107$), Compromisso Organizacional Contínuo ($\rho = .029$; $p = .630$) e Compromisso Organizacional Normativo ($\rho = .003$; $p = .960$). A Carga de Trabalho não evidenciou correlação estatisticamente significativa com a Intenção de Saída ($\rho = .005$; $p = .934$).

Tabela 2

Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas.

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Quiet Quitting	2.12	.72										
2. Compromisso Afetivo	5.03	1.47	-.686**									
3. Compromisso Contínuo	4.04	1.15	-.181**	.310**								
4. Compromisso Normativo	4.33	1.75	-.428**	.641**	.310**							
5. Intenção de saída	2.74	1.71	.454**	-.672	-.346**	-.534**						
6. Carga de Trabalho	3.06	1.02	-.050	.143*	.155**	.095	-.047					
7. Idade			-.417**	.436**	.318**	.132*	-.409**	.086				
8. Género			-.003	-.112	.016	-.092	.090	-.066	-.039			
9. Grau de escolaridade			.168**	-.109	.126*	-.010	.087	.013	-.080	-.130*		
10. Situação contratual			-.407**	.457**	.223**	.186**	-.290**	.002	.545**	-.061	-.019	
11. Tempo na organização			-.454**	.496**	.338**	.297**	-.371**	.120*	.647**	-.072	-.013	.612**

** $\rho < .01$

* $\rho < .05$

5.2. Teste do Modelo de Investigação

Com o objetivo de testar as hipóteses propostas, foi utilizado o modelo 7 da *Macro Process* (Hayes, 2022). Este modelo permite avaliar os efeitos diretos e indiretos da variável independente *Quiet Quitting* sobre a variável dependente Intenção de saída considerando como variáveis mediadoras as três dimensões do Compromisso Organizacional: Compromisso Organizacional Afetivo, Compromisso Organizacional Normativo e Compromisso Organizacional Contínuo. Adicionalmente, este modelo possibilita a análise de efeitos de mediação moderada, sendo que, neste estudo, a Carga de Trabalho foi incluída como variável moderadora da primeira etapa do processo de mediação, ou seja, na relação entre *Quiet Quitting* e cada uma das dimensões do Compromisso Organizacional. Foram ainda incluídas como variáveis de controlo a idade, a situação contratual e o tempo de permanência na organização.

No que se refere à hipótese H1a, que propunha que a relação entre *Quiet Quitting* e a Intenção de saída seria mediada pelo Compromisso Organizacional Afetivo, os resultados revelaram um efeito indireto significativo por meio do Compromisso Organizacional Afetivo, ($B = .951$ a $.979$; $95\%BootIC = (.642, 1.237)$), sendo que o intervalo de confiança não incluiu o valor zero. O efeito direto de *Quiet Quitting* sobre a Intenção de saída não se revelou significativo ($\beta = -.229$; $\rho = .136$), o que indica a presença de uma mediação total. Com base nestes resultados, a hipótese H1a foi confirmada (Tabela 3).

A hipótese H1b, que propunha o Compromisso Organizacional Normativo como mediador da relação entre *Quiet Quitting* e Intenção de saída, também foi confirmada. O efeito indireto por via do Compromisso Organizacional Normativo foi estatisticamente significativo ($B = .358$ a $.403$; $95\%BootIC = (.196, .627)$), demonstrando que o *Quiet Quitting* influencia a Intenção de saída através do impacto que exerce sobre o Compromisso Organizacional Normativo. Neste caso, o efeito direto de *Quiet Quitting* sobre Intenção de saída permaneceu significativo ($\beta = .354$; $\rho = .017$), indicando uma mediação parcial, mas ainda assim válida dentro do modelo (Tabela 4).

Em contrapartida, a hipótese H1c, que considerava o Compromisso Organizacional Contínuo como mediador da relação entre *Quiet Quitting* e Intenção de saída, não foi confirmada. Os resultados revelaram que o efeito indireto não foi estatisticamente significativo,

com intervalo de confiança que incluiu o valor zero ($B = -.032$ a $.038$; $95\%BootIC = (-.118, .131)$), demonstrando que o Compromisso Organizacional Contínuo não desempenha um papel mediador nesta relação (Tabela 5).

No que diz respeito à hipótese H2, que sugere que a Carga de Trabalho atua como variável moderadora na relação entre *Quiet Quitting* e o Compromisso Organizacional, os resultados não demonstraram significância estatística nas interações analisadas. Especificamente, os efeitos de interação entre *Quiet Quitting* e Carga de Trabalho não foram significativos em nenhum dos três modelos de Compromisso Organizacional: Compromisso Organizacional Afetivo ($p = .847$), Compromisso Organizacional Normativo ($p = .658$) e Compromisso Organizacional Contínuo ($p = .163$). Assim, as hipóteses associadas — H2a, H2b e H2c — não foram corroboradas

A hipótese H2a, que previa uma moderação positiva da Carga de Trabalho na relação entre *Quiet Quitting* e Compromisso Organizacional Afetivo, não foi confirmada, dado que a interação não foi significativa ($p = .847$) (Tabela 3.). Apesar da hipótese H2a não ter sido confirmada estatisticamente, no gráfico de interação (Gráfico 1) podemos observar que, embora o efeito do *Quiet Quitting* sobre o Compromisso Organizacional Afetivo seja negativo em todos os níveis de Carga de Trabalho, esse efeito parece ligeiramente mais acentuado nos níveis mais elevados de Carga de Trabalho ($CT = 4,20$). As linhas não são paralelas e tendem a convergir nos valores mais baixos de Compromisso Organizacional Afetivo, o que pode indicar uma tendência para a moderação. Assim, ainda que a interação não tenha atingido significância, o padrão gráfico sugere que, em contextos de maior Carga de Trabalho, o impacto do *Quiet Quitting* no Compromisso Organizacional Afetivo, pode ser mais expressivo. A hipótese H2b, que sugeria que a Carga de Trabalho enfraqueceria a relação entre *Quiet Quitting* e Compromisso Organizacional Normativo, também não foi confirmada ($p = .658$) (Tabela 4.). O gráfico de interação (Gráfico 2) revela um padrão visual semelhante ao observado na hipótese anterior. A relação entre *Quiet Quitting* e Compromisso Organizacional Normativo (CON) apresenta um declínio consistente em todos os níveis de Carga de Trabalho ($CT = 2,00$; $3,00$; $4,20$). À semelhança do observado em H2a, a inclinação das linhas sugere uma diminuição do Compromisso Organizacional Normativo nos níveis mais elevados de Carga de Trabalho. Apesar disso, as diferenças entre as linhas mantêm-se pouco expressivas. As linhas permanecem quase

paralelas, o que está em conformidade com a ausência de significância estatística. Por fim, a hipótese H2c, que previa esse efeito moderador na relação com o Compromisso Organizacional Contínuo, também não foi confirmada ($p = .163$) (Tabela 5.). Embora a hipótese H2c não tenha apresentado significância estatística, o Gráfico 3 mostra uma interação entre as variáveis, com variações visíveis nos níveis de Compromisso Organizacional Normativo em função da Carga de Trabalho. Observa-se que, à medida que o *Quiet Quitting* aumenta, o Compromisso Organizacional Contínuo tende a diminuir em todos os níveis de Carga de Trabalho. No entanto, essa diminuição é consideravelmente mais acentuada quando os níveis de Carga de Trabalho são mais elevados (CT = 4,20), enquanto a linha correspondente ao nível mais baixo de carga (CT = 2,00) apresenta um declive quase plano. Esta diferença nas inclinações sugere uma possível moderação, em que a Carga de Trabalho elevada pode amplificar o impacto negativo do *Quiet Quitting* no Compromisso Organizacional Contínuo. Ainda que tal padrão não tenha alcançado significância estatística, a tendência gráfica aponta para um efeito potencialmente relevante em contextos de maior exigência, merecendo atenção em estudos futuros com maior poder estatístico.

Por fim, analisaram-se as hipóteses de mediação moderada (H3a, H3b e H3c), com o objetivo de verificar se a Carga de Trabalho moderava o efeito indireto de *Quiet Quitting* sobre a Intenção de saída por meio das diferentes dimensões do Compromisso Organizacional. No modelo da hipótese H3a, com o Compromisso Organizacional Afetivo como mediador, o índice de mediação moderada não foi significativo ($B = .013$; 95%BootIC = $(-.137, .153)$), pelo que a hipótese foi não confirmada (Tabela 3.). A hipótese H3b, que considerava o Compromisso Organizacional Normativo como mediador, também foi não confirmada (Tabela 4.), uma vez que o intervalo de confiança do índice de mediação moderada incluiu o valor zero ($B = .020$; 95%BootIC = $(-.078, .116)$). O mesmo se verificou na hipótese H3c, que analisava o Compromisso Organizacional Contínuo como mediador ($B = .032$; 95%BootIC = $(-.018, .091)$), igualmente não confirmada (Tabela 5.).

Tabela 3

Resultados de regressão para o modelo de mediação moderada (QQ, COA, CT, IS). Efeitos diretos e indiretos de QQ sobre COA e IS.

	COA (B)	LLCI; ULCI	IS (B)	LLCI; ULCI
<u>Efeito Direto</u>				
Constante	5.854**	4.588; 7.119	7.865**	6.493; 9.236
QQ	-1.117**	-1.636; -.598	-.229	-.530; .072
CT	.171	-.185; .527		
QQ x CT	-.015	-.174; .143		
Idade	.001	-.011; .013	-.020*	-.036; -.004
Situação Contratual	.418*	.044; .792	.175	-.317; .667
Tempo na Organização	.164**	.055; .273	.030	-.113; .174
COA			-.829**	-.982; -.675
	R ² = .573		R ² = .459	
	F(6, 275) = 61.473, p < .001		F(5, 276) = 46.760, p < .001	
<u>Efeito Indireto Condicionado</u>				
QQ → COA → IS, condicionado por CT			B = .951 a .979, 95%BootIC = (.642; 1.237)	

Nota. ** $p < .001$; * $p \leq .05$

Gráfico 1

Efeito Moderador de CT na Relação entre QQ e COA.

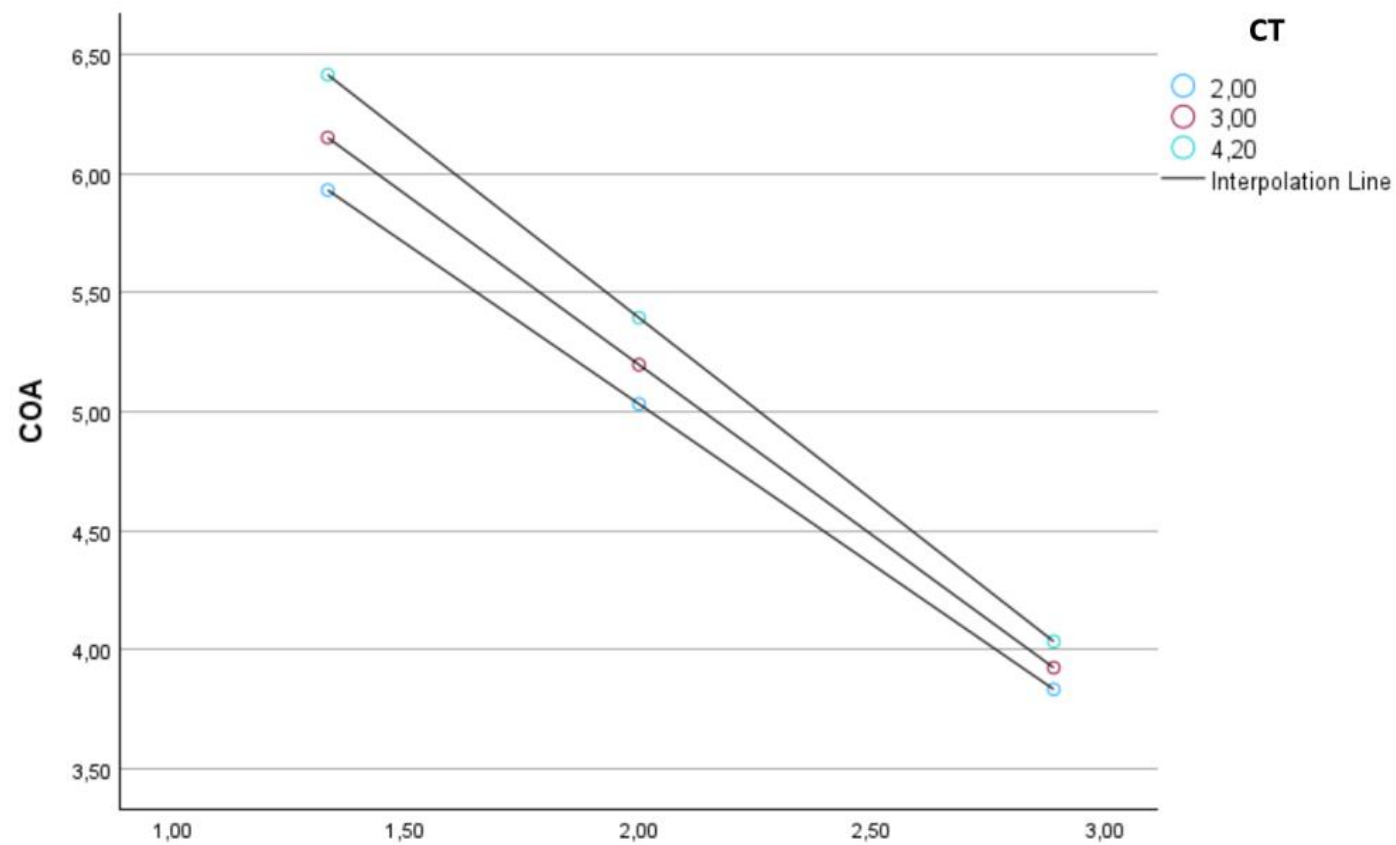


Tabela 4

Resultados de regressão para o modelo de mediação moderada (QQ, CON, CT, IS). Efeitos diretos e indiretos de QQ sobre CON e IS.

	CON (B)	LLCI; ULCI	IS (B)	LLCI; ULCI
<i>Efeito Direto</i>				
Constante	5.865**	3.841; 7.889	4.946**	3.673; 6.218
QQ	-.888*	-1.717; -.058	.354*	.064; .645
CT	.218	-.351; .788		
QQ x CT	-.057	-.310; .196		
Idade	-.024*	-.043; -.004	-.030**	-.047; -.012
Situação Contratual	-.263	-.861; .336	-.245	-.784; .295
Tempo na Organização	.242**	.068; .416	-.025	-.183; .132
CON			-.358**	-.465; -.251
	R² = .231		R² = .341	
	F = 13.791, p < .001		F = 28.614, p < .001	
<i>Efeito Indireto Condicionado</i>				
QQ → CON → IS, condicionado por CT			B = .358 a .403, 95%BootIC = (.196; .627)	

Notas: ** $p < 0.001$; * $p \leq 0.05$

Gráfico 2

Efeito Moderador de CT na Relação entre QQ e CON.

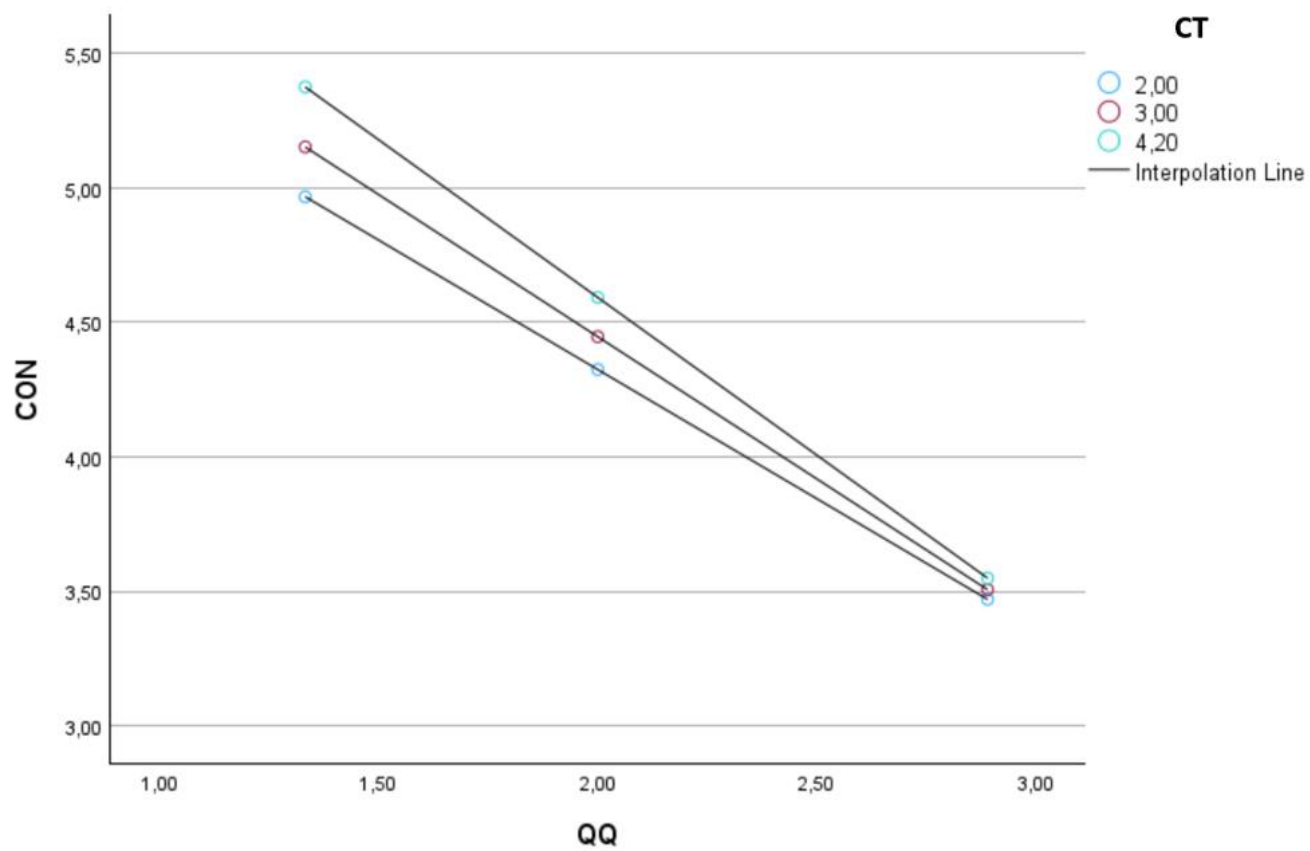


Tabela 5

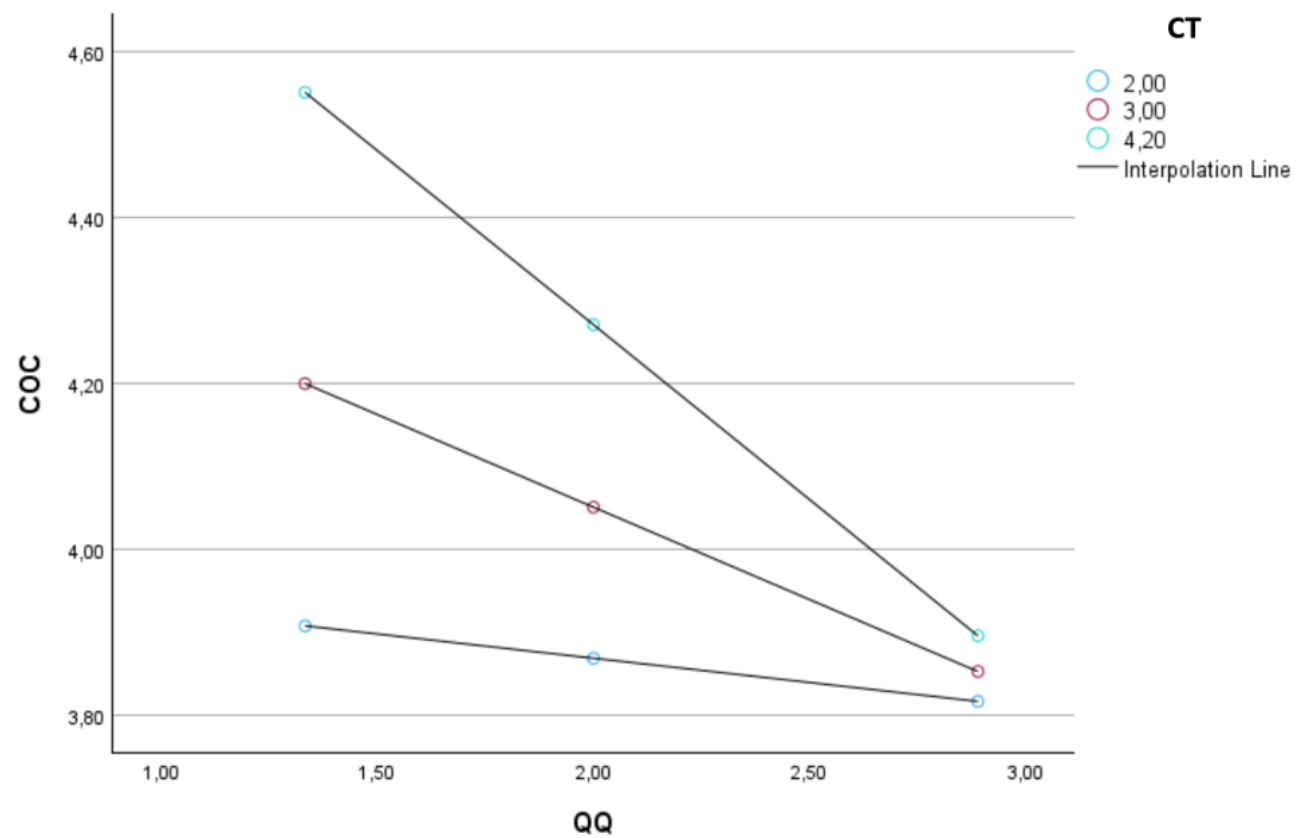
Resultados de regressão para o modelo de mediação moderada (QQ, COC, CT, IS). Efeitos diretos e indiretos de QQ sobre COC e IS.

	COC (B)	LLCI; ULCI	IS (B)	LLCI; ULCI
<i>Efeito Direto</i>				
Constante	1.623*	.216; 3.031	3.334**	2.121; 4.548
QQ	.377	-.200; .954	.733**	.450; 1.015
CT	.405*	.008; .801		
QQ x CT	-.125	-.301; .051		
Idade	.021**	.008; .035	-.016	-.034; .003
Situação Contratual	-.016	-.432; .401	-.154	-.724; .415
Tempo na Organização	.088	-.034; .209	-.089	-.254; .077
COC			-.255**	-.416; -.094
	R² = .127		R² = .264	
	F = 6.657, p < .001		F = 19.786, p < .001	
<i>Efeito Indireto Condicionado</i>				
QQ → COC → IS, condicionado por CT			B = -.032 a .038, 95%BootIC = (-.118; .131)	

Notas: ** p < 0.001; * p ≤ 0.05

Gráfico 3

Efeito Moderador de CT na Relação entre QQ e COC.



6. Discussão

Num contexto organizacional cada vez mais exigente e dinâmico, o conceito de *Quiet Quitting* tem vindo a ganhar destaque como uma expressão de desinteresse silencioso por parte dos colaboradores, com impacto significativo na produtividade, envolvimento e intenção de permanência na organização (Hancock & Schaninger, 2022; Walker, 2022). Com este estudo procuramos aprofundar o conhecimento sobre a relação entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída, analisando o papel mediador do Compromisso Organizacional nas suas três dimensões (Afetivo, Normativo e Contínuo) e os efeitos moderadores da Carga de Trabalho sobre estas relações, numa amostra composta por trabalhadores da área de atendimento ao cliente, um setor geralmente caracterizado por exigências emocionais, pressão de performance e desgaste relacional (Respino, 2023).

De acordo com Marcela (2023), que cita o "Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers em Portugal 2023", conduzido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), a taxa de saída no setor de atendimento ao cliente atingiu um valor alarmante de 48,2% em 2022, refletindo um crescimento substancial face a períodos anteriores. Este aumento expressivo deve-se, as condições laborais e salariais ainda pouco competitivas, em comparação com outras áreas, contribuem para a instabilidade do quadro de colaboradores, traduzindo-se numa elevada Intenção de saída e numa dificuldade acrescida em manter equipas experientes e motivadas. Contrariamente ao que seria expectável neste setor, a amostra revelou níveis médios baixos de Intenção de saída, o que pode ser explicado pelo elevado número de participantes possuírem contratos sem termo e maior tempo de permanência pode contribuir para níveis mais elevados de Compromisso Organizacional e, por consequência, menor Intenção de saída, em consonância com a literatura que aponta a estabilidade contratual como um fator preditor de maior compromisso organizacional (Huang et al., 2020).

A amostra do estudo é constituída maioritariamente por profissionais dos setores do retalho e da hotelaria, áreas tradicionalmente reconhecidas como exigentes do ponto de vista físico e emocional (Karatepe, 2013). Estas funções implicam, frequentemente, longos períodos em pé, bem como uma interação constante com clientes, muitas vezes em situações de insatisfação ou conflito, circunstâncias essas que a literatura associa ao aumento do risco de

fadiga laboral e *burnout* (Brotheridge & Grandey, 2002). Todavia, os participantes deste estudo não manifestaram perceber o volume de trabalho como excessivo. Em primeiro lugar, o perfil da amostra poderá incluir fatores contextuais atenuantes, tais como vínculos laborais estáveis, rotinas operacionais estruturadas ou a presença de recursos organizacionais de natureza compensatória, que atenuam o impacto das exigências e reduzem a percepção de sobrecarga.

Em segundo lugar, importa considerar que a percepção da Carga de Trabalho não é um fenómeno universal nem objetivo. Segundo o modelo *Job Demands-Resources* (Demerouti et al., 2001), a forma como os trabalhadores avaliam a exigência do seu trabalho depende da interação entre as exigências e os recursos disponíveis. Assim, dois indivíduos em contextos semelhantes podem perceber de forma distinta o volume de trabalho, dependendo, por exemplo, do grau de autonomia, apoio social ou reconhecimento recebido (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Esta perspetiva ajuda a compreender porque é que, mesmo em ambientes tradicionalmente exigentes, alguns profissionais não interpretam o seu trabalho como excessivamente sobrecarregado. A ausência de efeitos negativos associados à Carga de Trabalho, nomeadamente ao nível da exaustão emocional ou do declínio do Compromisso Organizacional, aspetos amplamente documentados na literatura (Maslach & Leiter, 2016; Demerouti et al., 2001) poderá, assim, ser explicada pelo facto de a Carga de Trabalho, ainda que potencialmente elevada em termos objetivos, ter sido percebida como equilibrada ou compensada por fatores protetores.

Com efeito, a Carga de Trabalho é frequentemente concetualizada em termos quantitativos, como o volume de tarefas ou a pressão temporal associada à sua execução (Bakker & Demerouti, 2007). No entanto, este entendimento pode ser insuficiente para descrever as exigências reais sentidas por profissionais de atendimento ao cliente, cujas funções implicam uma forte componente emocional e relacional. Estudos anteriores sublinham que, para além das exigências físicas ou cognitivas, estas funções exigem regulação emocional constante, gestão de conflitos interpessoais e exposição a interações potencialmente desgastantes (Hülshager & Schewe, 2011). A discrepância entre o que é medido e o que é vivido no contexto de trabalho pode explicar a fraca relação encontrada entre Carga de Trabalho e outras variáveis do estudo, como o Compromisso Organizacional ou a Intenção de saída.

Tal como esperado, o Compromisso Organizacional Afetivo exerce um papel mediador na relação entre *Quiet Quitting* e Intenção de saída. Colaboradores com forte ligação emocional à organização tendem a permanecer nela porque querem, estando intrinsecamente motivados e identificando-se com os seus valores (Hadi & Tentama, 2020; Rhoades et al., 2001). Este tipo de vínculo é frequentemente fortalecido por experiências positivas no trabalho, como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e apoio da liderança, fatores que promovem comportamentos proativos e reduzem o risco de *Quiet Quitting* (Ng et al., 2023).

Por outro lado, a influência significativa do Compromisso Organizacional Normativo nos resultados do estudo sugere que muitos colaboradores permanecem na organização por um sentido de dever ou obrigação moral, e não necessariamente por identificação afetiva ou valorização do trabalho em si (Jaros, 2007). Este tipo de compromisso pode, de facto, contribuir para a redução da Intenção de saída, mas não garante, por si só, um envolvimento ativo ou motivado por parte dos colaboradores. Neste contexto, é importante reconhecer que a permanência na organização pode ser motivada por considerações éticas ou sociais, como a gratidão, a lealdade ou o receio de causar transtornos, sem que isso se traduza num contributo proativo para os objetivos organizacionais. Este fenómeno pode estar associado a comportamentos como o *Quiet Quitting*, em que os colaboradores cumprem apenas o mínimo exigido pelas suas funções, sem se envolverem emocional ou cognitivamente com o trabalho (Yang, 2022). Assim, os resultados alertam para o risco de se interpretar a retenção de colaboradores como um sinal de compromisso eficaz. A lealdade baseada em normas sociais pode, na realidade, camuflar níveis reduzidos de motivação, envolvimento e desempenho, dificultando a deteção de problemas estruturais no clima organizacional ou nas práticas de gestão.

Já a dimensão Contínua do Compromisso Organizacional, centrada na avaliação de custos associados à saída, não apresentou um papel mediador significativo. Este resultado sugere que quando a permanência está apenas associada à segurança financeira ou à escassez de alternativas, não se verificam alterações substanciais na relação entre o *Quiet Quitting* e a Intenção de saída. A permanência, neste caso, pode refletir um vínculo instrumental e não emocional, o que favorece a presença física com ausência de envolvimento, cenário propício à

manifestação de *Quiet Quitting* (Bonifácio et al., 2016; Rego et al., 2007; Schaufeli e Bakker, 2004).

7. Conclusões

7.1. Implicações Teóricas e Práticas

Em termos teóricos, o presente estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre os efeitos do *Quiet Quitting* no contexto organizacional, nomeadamente ao integrar as três dimensões do Compromisso Organizacional Afetiva, Normativa e Contínua como mediadores na relação com a Intenção de saída, e dão continuidade a investigações que reforçam o Compromisso Organizacional como variável central na permanência organizacional (Hadi & Tentama, 2020; Yang, 2022). Além disso, este trabalho complementa a literatura existente ao demonstrar que o *Quiet Quitting*, não afeta de forma homogénea todas as dimensões do Compromisso Organizacional. Em particular, os resultados revelam que o Compromisso Organizacional Contínuo, baseado sobretudo na perceção de custos associados à saída, pode não ser suficiente para garantir um envolvimento ativo e genuíno por parte dos colaboradores. Esta dimensão mostra-se assim limitada enquanto mecanismo de retenção, na medida em que não impede o *Quiet Quitting* (Bonifácio et al., 2016).

O presente estudo contribui para a literatura ao investigar de forma empírica o papel da Carga de Trabalho enquanto variável moderadora na relação entre as variáveis. Apesar da vasta evidência teórica que sugere o seu efeito intensificador sobre a exaustão e o *Quiet Quitting* (Maslach & Leiter, 2016; Bakker & Demerouti, 2007), os resultados obtidos não sustentaram esta premissa. A ausência de efeitos moderadores pode indicar que a Carga de Trabalho, isoladamente, não tem um impacto uniforme sobre os vínculos organizacionais, sendo necessário considerar a influência de fatores contextuais e subjetivos.

Um último ponto teórico refere-se à diferenciação entre *Quiet Quitting* e presentismo, que muitas vezes são confundidos por envolverem presença física sem entrega plena ao trabalho. No entanto, os dois fenómenos distinguem-se fundamentalmente na motivação que os sustenta. O presentismo caracteriza-se por uma tentativa de corresponder às exigências organizacionais, mesmo quando a capacidade física ou emocional do trabalhador está comprometida. Neste sentido, o trabalhador está presente por medo, obrigação ou pressão externa, e o seu

comportamento, ainda que ineficaz, está orientado para cumprir (Gosselin, 2013). Já o *Quiet Quitting* representa uma escolha consciente de limitar o esforço ao mínimo exigido, funcionando como um mecanismo de autorregulação ou resistência silenciosa a expectativas consideradas desproporcionadas. Assim, enquanto o presentismo reflete um excesso mal direcionado, o *Quiet Quitting* revela uma diminuição estratégica. Esta distinção tem implicações práticas significativas, pois aponta para necessidades distintas de intervenção: no primeiro caso, proteção da saúde e bem-estar; no segundo, revisão das práticas de gestão, comunicação e reconhecimento.

A nível prático, os resultados obtidos sugerem que as organizações deverão implementar estratégias diferenciadas que promovam vínculos organizacionais positivos, tendo em consideração as especificidades associadas a cada tipo de Compromisso Organizacional. No que concerne ao Compromisso Organizacional Afetivo, caracterizado pelo vínculo emocional entre o colaborador e a organização, é importante que as entidades fomentem políticas de reconhecimento que valorizem o desempenho individual e coletivo, promovam oportunidades contínuas de desenvolvimento profissional e pessoal, e assegurem uma comunicação transparente e bidirecional. Além disso, a adoção de estilos de liderança próximos e empáticos é essencial para estabelecer relações interpessoais sólidas e reforçar o sentido de pertença dos colaboradores.

Em relação ao Compromisso Organizacional Normativo, que decorre de um sentido de obrigação moral e lealdade à organização, recomenda-se a implementação de códigos de ética claros, programas de integração que enfatizem a responsabilidade e a lealdade, bem como o envolvimento dos colaboradores em iniciativas de responsabilidade social corporativa. Estas práticas contribuem para a internalização dos valores organizacionais e para o desenvolvimento de um sentido de dever que ultrapassa os interesses individuais.

Por fim, no que diz respeito ao Compromisso Organizacional Contínuo, associado à percepção dos custos decorrentes da saída da organização, as entidades deverão assegurar condições de trabalho estáveis e benefícios competitivos, tais como planos de incentivos de longo prazo e programas de mobilidade interna. Adicionalmente, políticas que promovam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal contribuem para o aumento da satisfação e da retenção dos colaboradores.

7.2. Limitações do Estudo

Apesar das suas contribuições teóricas e práticas, esta investigação apresenta limitações que importa reconhecer.

Em primeiro lugar, a amostra utilizada apresenta limitações relevantes. Embora a amostra de 282 participantes permita realizar análises estatísticas com alguma robustez, o seu tamanho ainda é considerado relativamente reduzido para garantir uma generalização alargada dos resultados. O processo de recolha de dados decorreu ao longo de dois meses e incidiu sobre profissionais da área de atendimento ao cliente, abrangendo uma diversidade de setores. Esta amplitude permitiu obter uma amostra representativa de diferentes realidades organizacionais dentro das funções de contacto direto com o público. Futuras investigações poderão beneficiar de amostras maiores e mais homogêneas, direcionadas para contextos organizacionais específicos, permitindo uma maior precisão na interpretação dos resultados e na sua aplicabilidade a determinados setores.

Embora a variável Carga de Trabalho tenha sido avaliada a partir da perceção dos participantes, com base em indicadores relacionados com a frequência e o volume de tarefas, não foram consideradas dimensões qualitativas relevantes, como a ambiguidade de papéis, as exigências emocionais e os conflitos de valores. Estas componentes são reconhecidas na literatura, nomeadamente por Maslach e Leiter (2016), como fatores críticos para a compreensão comportamental dos trabalhadores, especialmente no contexto do *Quiet Quitting*. A ausência destas dimensões qualitativas limita, assim, a abrangência da análise realizada, podendo não captar a totalidade das experiências relacionadas com a Carga de Trabalho. Para investigações futuras, recomenda-se a inclusão destas perspetivas qualitativas na avaliação da Carga de Trabalho, de modo a proporcionar uma compreensão mais rica e aprofundada das dinâmicas que influenciam o desinteresse silencioso, permitindo assim uma análise mais completa e realista do fenómeno.

Uma limitação importante deste estudo prende-se com a não inclusão de fatores contextuais que podem influenciar significativamente o comportamento dos colaboradores, como o regime de trabalho (presencial, híbrido ou remoto), o estilo de liderança e a cultura organizacional. Estes aspetos não foram considerados na análise, apesar de serem reconhecidos

como elementos que podem moderar a relação entre as variáveis estudadas, como o *Quiet Quitting*, o Compromisso Organizacional, a Carga de Trabalho e a Intenção de saída. Por exemplo, o impacto da Carga de Trabalho na Intenção de saída pode variar dependendo do tipo de liderança ou do ambiente organizacional em que o trabalhador está inserido. Assim, futuros estudos deverão considerar estes fatores contextuais, explorando o seu papel enquanto moderadores ou mediadores, para obter uma visão mais completa e realista das dinâmicas que envolvem o *Quiet Quitting* no trabalho.

Por fim, uma limitação metodológica relevante do presente estudo prende-se com a possibilidade de viés do método comum (*Common Method Biases*), uma vez que todas as variáveis em análise, *Quiet Quitting*, Comprometimento Organizacional (Afetivo, Normativo e Contínuo), Carga de Trabalho e Intenção de saída foram avaliadas através de instrumentos de auto-relato, aplicados num único momento e através do mesmo questionário. Esta abordagem, embora prática e amplamente utilizada em estudos organizacionais, pode gerar enviesamentos na forma como os participantes respondem, nomeadamente por efeito de consistência nas respostas ou de desejabilidade social (Podsakoff et al., 2003).

Para estudos futuros, recomenda-se o recurso a desenhos metodológicos que envolvam fontes de dados distintas (por exemplo, combinando autoavaliações com avaliações de supervisores ou colegas), medições em momentos temporais diferentes. Além disso, sugere-se a inclusão de outras variáveis moderadoras, que poderão oferecer uma compreensão mais alargada das condições que potenciam ou atenuam o impacto do *Quiet Quitting*. Entre elas destacam-se o apoio da liderança, o clima organizacional, a justiça percebida e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, fatores frequentemente associados ao bem-estar e retenção dos colaboradores. A adoção destas estratégias poderá contribuir para uma recolha de dados menos suscetível a enviesamentos e, conseqüentemente, para uma maior robustez e validade dos resultados obtidos.

8. Referências bibliográficas

- Aburumman, O., Abadi, M., Salleh, A. M., & Omar, K. (2019). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Addai, P., Dadaa, A. K., & Quarshie, J. (2022). The effects of job insecurity on turnover intention: The moderating role of psychological capital. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 37(3), 215-234. <https://doi.org/10.1080/15555240.2022.2089173>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Balkeran, S. (2020). Quiet Quitting: A tool for self-preservation or a sign of disengagement? *Journal of Human Resource Management*, 35(1), 101-115.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of “employability” policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16, 173-192.
- Bonifácio, M., Paulino, R. D., Bonifacio, G., Silva, V. M., & Melo, T. N. (2016). *Comprometimento organizacional: um estudo longitudinal em organizações paraibanas*. http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_229_336_29414.pdf
- Bowling N. A., Kirkendall, C. (2012). Workload: *A review of causes, consequences, and potential interventions*. <https://doi.org/10.1002/9781119942849.ch13>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39.

- <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>Busari, A. H., Mughal, Y. H., Khan, S. N., Rasool, S. F., & Kiyani, A. A. (2017). Job stress and employees' productivity: Case of Azad Kashmir public health sector. *Journal of Public Affairs*, 17(4), e1679.
<https://doi.org/10.1002/pa.1679>
- Chambel, M. J. (2012). Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12, 267-282.
- Cheng, A., & Brown, A. (1998). HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *International journal of human resource management*, 9(1), 136-154. <https://doi.org/10.1080/095851998341233>.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Doswell, R. (2009). *Tourism: How effective management makes the difference*. Butterworth-Heinemann.
- Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12(7).
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. SAGE.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Konstantakopoulou, O., & Papathanasiou, I.-V. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*.
<https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Gonsiorowska, (2023). Quiet quitting and its link with knowledge risks in organizations: Insights teóricos. *Theory and Applications in the Knowledge Economy Conference*.

- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(1), 75–86. <https://doi.org/10.1037/a0030932>
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3^a ed.). Wiley.
- Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective commitment, continuance commitment, and normative commitment in reflecting organizational commitment. *American International Journal of Business Management, 3*(8), 148–156.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1452–1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
- Hamouche, S. (2023). Work disengagement and quiet quitting: The role of organizational culture. *Journal of Business Research, 65*(8), 1207–1216.
- Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). Quiet quitting and performance management. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/quiet-quitting-and-performance-management>
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2011). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management, 39*(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Harper, A. (2023). Quiet quitting: A sign of disengagement or the result of unrealistic expectations? *Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(2), 122–135.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human mental workload* (pp. 139–183). Elsevier Science Publishers B.V. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62386-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62386-9)
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
<https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2004). *International cases in tourism management*. Butterworth-Heinemann.
- Huang, C. Y., You, C. S., & Tsai, M. T. (2020). A multidimensional approach to the study of career adaptability and turnover intention. *Personnel Review*, 49(2), 483–499.
- Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). *On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Jaros, S. J. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: An evaluation of the theoretical and empirical literature. *Meyer & Allen Commitment Model*, 1(1), 1–37.
- Johnson, B., & Afonso, M. (2005). *Quantitative Workload Inventory (QWI)*.
- Kahn, W. A. (1989). Toward a sense of organizational humor: Implications for organizational diagnosis and change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25(1), 45–63.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job re-design. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–306.
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work–family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614–634.
<https://doi.org/10.1108/09596111311322952>
- Keenan, A., & Newton, T. J. (1985). Stressful events, stressors and psychological strains in young professional engineers. *Journal of Occupational Behavior*, 6(2), 151–156.
- 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. *Systems*, 12(11), 460.
<https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Comportamento organizacional* (5ª ed.). McGraw-Hill Companies.
- LaRocco, J. M., Tetrick, L. E., & Meder, D. (1989). Differences in perceptions of work environment conditions, job attitudes, and health beliefs among military physicians, dentists, and nurses. *Military Psychology*, 1(3), 135–151.
- Lim, S., Loo, J. L., & Lee, T. H. (2017). Work values, job satisfaction and turnover intention: A study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 64(4), 74–82.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2023). *Combating quiet quitting in hospitality and tourism: Implications for future research and practices for talent management*.
<https://scholarworks.indianapolis.iu.edu/bitstreams/6599b2fa-91b4-4171-8f2b-38744c8aae6f/download>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9–19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Marcela, A. (2023). Mais trabalhadores com ensino superior, mas os salários estagnaram nos contact centers. *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2023/05/17/mais-trabalhadores-com-ensino-superior-mas-os-salarios-estagnaram-nos-contact-centers/>
- Maroco, J., & Marques, T. G. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*.
<http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
<https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Matos, S. (2024). Escala de quiet quitting – versão portuguesa

- McKinsey & Company. (2023). The hidden costs of quiet quitting quantified.
<https://www.mckinsey.com/uk/our-insights/the-mckinsey-uk-blog/the-hidden-costs-of-quiet-quitting-quantified>
- McMillen, J. (2022). Retail has endured quiet quitting for years. Is it worse? *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/jennmcmillen/2022/09/26/retail-has-endured-quiet-quitting-for-years-is-it-worse/>
- 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. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- 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., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., 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>
- Miller, K., & Katz, S. (2024). The digital workplace and its implications for employee engagement. *Journal of Business Communication*, 41(4), 501–516.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224–247.

- Muryani, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Ng, T. W. H., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2023). Navigating the new normal: Quiet quitting and the future of work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 174, 104122.
- Ngo-Henha, P. E. (2018). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 12(8), 979–984.
- Pimenta, A. C. O. (2012). *E se os expatriados decidem sair? Efeito mediador do contrato psicológico na relação entre as práticas de GRH e a intenção de turnover* [Tese de mestrado, ISPA – Instituto Universitário]. Repositório do ISPA.
<https://repositorio.ispa.pt/entities/publication/5313ec6b-5de1-44d1-9caa-405d660ed11b>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438–454.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rabbi, I., Ahad, A., Kousar, S., & Ali, T. (2015). Examining factors affecting employees’ turnover intention in telecom industry. *Journal of Business and Management*, 4(2), 19–32.

- Ramlawati, R., Purwanto, E., & Arifin, Z. (2020). The role of job satisfaction in mediating the relationship between organizational culture and turnover intention. *Management Science Letters*, 10(4), 889–900.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-Eletrônica*, 6(2). <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000200003>
- Respino, F. J. I. (2023). Emotional labor in call center: Unveiling the psychological strain on agents – A journal analysis presented as a final requirement for Social Psychology (SOCP311). https://www.researchgate.net/publication/376586283_Emotional_Labor_in_Call_Center_Unveiling_the_Psychological_Strain_on_Agents_A_Journal_Analysis_presented_as_a_final_requirement_for_Social_Psychology_SOCP311
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Robbins, S. P., Judge, T., & Beward, K. (2016). *Fundamentos do comportamento organizacional*. [Publicação sem editora ou local indicados — complete se possível.]
- Robinson, A. (2022). Quiet quitting: How to prevent & combat it at work. <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting>
- Robinson, K. (2022). Post-pandemic workforce: Challenges and the role of quiet quitting. *Journal of Business and Economics*, 53(1), 77–85.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

- Serenko, A. (2023). Quiet quitting in response to organizational misalignment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 140–155.
- Siqueira, M. M., & Junior, S. G. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 316–348). Artmed.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367.
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: Work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155–167.
- Walker, L. L. (2022). Why ‘quiet quitting’ could harm ethics & compliance functions. <https://www.corporatecomplianceinsights.com/quiet-quitting-compliance-wellbeing/>
- Wenger, P. (2022). Organizational culture and the impact of quiet quitting on employee morale. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 200–218.
- Wilton, N. (2006). Strategic choice and organisational context in HRM in the UK hotel sector. *The Service Industries Journal*, 26(8), 903–919. <https://doi.org/10.1080/02642060601011723>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yang, L. (2022). The impact of quiet quitting on employee turnover: A systematic review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 658–675.

- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>
- Zopiatis, A., Theocharous, A. L., & Constanti, P. (2018). Career satisfaction and future intentions in the hospitality industry: An intrinsic or an extrinsic proposition? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 98–120.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340748>

9. Anexos

Anexo A

Questionário Mestrado 2025

Caro(a) participante,

No âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia, o presente estudo pretende analisar de que forma alguns comportamentos impactam a intenção de *turnover* dos colaboradores com contacto direto com o cliente (isto é, atendimento ao cliente).

Assim, vimos solicitar a sua participação neste questionário com duração de cerca de 10 minutos. Para tal, é necessário que se encontre a trabalhar no atendimento ao cliente, ou seja, que tenha contacto com o cliente, independentemente do setor de atividade (como por exemplo, restauração, hotelaria, turismo, comércio).

Garantimos o total anonimato e confidencialidade dos seus dados no preenchimento deste questionário. A sua participação é totalmente voluntária, sendo que pode desistir a qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Lembre-se de que não existem respostas certas ou erradas, só a sua opinião sincera interessa.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração, que será de grande valor para a realização deste estudo académico.

Caso tenha alguma dúvida ou necessite de esclarecimentos adicionais, por favor, não hesite em contactar:

Cátia Dias: 50048517@europeia.pt

1. Face a estas informações, por favor indique se aceita participar no estudo:

☐ Sim, aceito participar neste estudo

☐ Não aceito participar neste estudo

Anexo B

Dados Sociodemográficos

Indique, por favor, alguns dados pessoais e referentes à organização na qual trabalha para efeitos estatísticos:

2. Idade (anos):

3. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não responder

4. Indique o último grau de escolaridade que concluiu:

- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

5. Qual a situação contratual em que se encontra atualmente:

- ☐ Estagiário
- ☐ Trabalho temporário
- ☐ Contrato de trabalho a termo

☐ Contrato de trabalho sem termo (efetivo)

6. Há quanto tempo trabalha na sua atual organização?

☐ Menos de 3 meses

☐ Entre 4 a 6 meses

☐ De 7 meses a 1 ano

☐ De 1 a 3 anos

☐ De 4 a 6 anos

☐ Mais de 7 anos

7. Indique o setor de atividade em que se encontra a trabalhar atualmente:

☐ Restauração

☐ Hotelaria

☐ Turismo

☐ Retalho

☐ Call Center

☐ Outro

8. Indique em que setor de atividade trabalha:

Anexo C

Escala Quiet Quitting

Para cada questão assinale a alternativa que melhor se adequa à sua situação:

1	2	3	4	5			
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente			
Eu faço a quantidade essencial ou o mínimo de trabalho, sem ir além do necessário.			☐	☐	☐	☐	☐
Se um(a) colega pode fazer parte do meu trabalho, então eu deixo-o(a) fazer.			☐	☐	☐	☐	☐
Faço tantas pausas quantas possíveis.			☐	☐	☐	☐	☐
Eu não expresso opiniões e ideias sobre o meu trabalho porque tenho receio que o meu chefe me atribua mais tarefas.			☐	☐	☐	☐	☐
Eu não expresso opiniões e ideias sobre o meu trabalho porque acredito que as condições de trabalho não vão mudar.			☐	☐	☐	☐	☐
Eu encontro motivação no meu trabalho.			☐	☐	☐	☐	☐
Eu sinto-me inspirado(a) quando trabalho.			☐	☐	☐	☐	☐

Para cada questão assinale a alternativa que melhor se adequa à sua situação:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

	1	2	3	4	5
Com que frequência finge estar a trabalhar para evitar outra tarefa?	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência toma a iniciativa no seu trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo D

Escala Compromisso Organizacional

Escalas do Comprometimento Organizacional (Baseado em Mayer & Allen, 1997, pp. 118-119)

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não me sinto como fazendo parte desta organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo E

Escala Intenção de saída

Nesta secção pedimos-lhe que numa escala, de “1” a “7”, indique o grau em que concorda com as seguintes afirmações, marcando um X na resposta que melhor descreve a sua opinião:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo F

Carga de Trabalho

Indique, por favor, com que frequência ocorrem as seguintes situações:

1	2	3	4	5
Menos de uma vez por mês, ou nunca	Uma ou duas vezes por mês	Uma ou duas vezes por semana	Uma ou duas vezes por dia	Várias vezes ao dia

	1	2	3	4	5
Quantas vezes é que tem de fazer o seu trabalho muito depressa?	☐	☐	☐	☐	☐
Quantas vezes é que, para cumprir as suas tarefas, tem de trabalhar muito?	☐	☐	☐	☐	☐
Quantas vezes é que o tempo não chega para fazer o trabalho todo?	☐	☐	☐	☐	☐
Quantas vezes é que fica muita coisa por fazer no seu trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐
Quantas vezes é que tem de fazer trabalhos extras, arriscando já não conseguir fazê-los bem?	☐	☐	☐	☐	☐