



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Ambientes de Trabalho Inclusivos - Uma análise da percepção dos  
colaboradores de Organizações Públicas e da sua relação com o *Quiet  
Quitting***

Ana Beatriz Alves Coimbra

Mestrado em Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:  
Prof. Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Professora Auxiliar,  
Instituto Universitário de Lisboa, Iscte - IUL

Outubro, 2025



---

BUSINESS  
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Ambientes de Trabalho Inclusivos - Uma análise da percepção dos colaboradores de Organizações Públicas e da sua relação com o Quiet Quitting**

Ana Beatriz Alves Coimbra

Mestrado em Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Professora Auxiliar,  
Instituto Universitário de Lisboa, Iscte - IUL

Outubro, 2025





## **Resumo**

Este trabalho analisou como a percepção do clima organizacional e da liderança se relaciona com o *quiet quitting*, considerando o *work engagement* como mediador e o sentimento de pertença como moderador. Baseado no modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) e na Teoria da Troca Social (SET), propôs-se que determinados recursos de trabalho, como o clima e a liderança inclusivos, promoveriam o *work engagement* e, por essa via, evitariam comportamentos típicos do *quiet quitting*. Participaram 568 colaboradores de organizações públicas de Portugal e do Brasil. Os resultados indicaram que o clima inclusivo elevou o *work engagement* e reduziu o *quiet quitting*, com mediação significativa e evidência de efeito direto adicional do clima sobre este. Já o efeito da liderança inclusiva sobre o *work engagement* mostrou-se sensível a controlos demográficos e ao nível do sentimento de pertença dos colaboradores. Observou-se ainda que o sentimento de pertença moderou as relações: para clima inclusivo, os ganhos em *work engagement* foram mais fortes quando a pertença era baixa; para liderança, em níveis elevados de pertença surgiu um efeito indireto paradoxal, associando maior percepção de liderança inclusiva a menor *work engagement* e a maior tendência ao *quiet quitting*. Em conjunto, os achados sugerem que práticas organizacionais relacionadas ao clima inclusivo apresentam impacto consistente, ao passo que a eficácia da liderança inclusiva sobre o engajamento dos colaboradores depende do contexto e das características da equipa. As implicações apontam para a priorização de intervenções estruturais de clima e para a atuação dos líderes ajustada ao perfil das equipas.

**Palavras-chave:** *quiet quitting*; clima inclusivo; liderança inclusiva; *work engagement*; sentimento de pertença.



## **Abstract**

This study examined how perceptions of organizational climate and leadership relate to quiet quitting, with work engagement as a mediator and sense of belonging as a moderator. Grounded in the Job Demands–Resources (JD-R) model and Social Exchange Theory (SET), it was proposed that specific work resources — namely inclusive climate and inclusive leadership — would foster work engagement and thereby reduce behaviors typical of quiet quitting. The sample comprised 568 employees from public organizations in Portugal and Brazil. Results indicated that an inclusive climate increased work engagement and reduced quiet quitting, with a significant mediation and additional evidence of a direct effect of climate on quiet quitting. By contrast, the effect of inclusive leadership on work engagement was sensitive to demographic controls and to employees' level of belonging. Belonging further moderated the relationships: for climate, gains in work engagement were stronger when belonging was low; for leadership, at high levels of belonging a paradoxical indirect effect emerged, whereby higher perceived inclusive leadership was associated with lower work engagement and a greater tendency toward quiet quitting. Taken together, the findings suggest that organizational practices targeting inclusive climate have a consistent impact, whereas the effectiveness of inclusive leadership for employee work engagement depends on context and team characteristics. The implications point to prioritizing structural, climate-level interventions and calibrating leaders' actions to the team profile.

**Keywords:** quiet quitting; inclusive climate; inclusive leadership; work engagement; belonging.



# Índice

<i>Resumo</i> .....	<i>i</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>iii</i>
<b>Capítulo 1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1    Objetivos .....	2
1.2    Relevância da investigação .....	3
<b>Capítulo 2. Revisão de literatura</b> .....	<b>5</b>
2.1    Diversidade e inclusão – Perspetivas do clima organizacional e da liderança .....	5
2.2 <i>Quiet quitting</i> .....	8
2.3    O papel mediador do <i>work engagement</i> .....	11
2.4    O papel moderador do sentimento de pertença .....	14
<b>Capítulo 3. Metodologia</b> .....	<b>17</b>
3.1    Procedimento e amostra .....	17
3.2    Operacionalização das variáveis .....	18
3.2.1 <i>Quiet quitting</i> (variável dependente).....	18
3.2.2    Liderança inclusiva (variável preditora).....	19
3.2.3    Clima inclusivo (variável preditora) .....	19
3.2.4 <i>Work engagement</i> (variável mediadora) .....	19
3.2.5    Sentimento de pertença ao grupo de trabalho (variável moderadora) .....	20
3.2.6    Variáveis de controlo .....	20
3.3    Análise dos dados .....	20
<b>Capítulo 4. Resultados</b> .....	<b>23</b>
4.1    Análise da normalidade das variáveis .....	23
4.2    Análise do enviesamento do método comum e problemas de multicolinearidade 24	
4.3    Análise Fatorial confirmatória – AFC .....	25
4.4    Teste de hipóteses .....	26
<b>Capítulo 5. Discussão</b> .....	<b>37</b>
<b>Capítulo 6. Implicações práticas</b> .....	<b>41</b>
<b>Capítulo 7. Limitações e sugestões de estudos futuros</b> .....	<b>41</b>
<b>Conclusão</b> .....	<b>43</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>45</b>
<b>Apêndices</b> .....	<b>51</b>
Apêndice A – Texto de introdução ao questionário e consentimento .....	51
Apêndice B – Questionário aplicado .....	51



## **Índice de tabelas**

Tabela 1 – Níveis de quiet quitting em 2024 .....	10
Tabela 2 – Testes de normalidade das variáveis .....	23
Tabela 3 – Análises fatoriais confirmatórias .....	25
Tabela 4 – Estatística descritiva, correlações e índices de consistência interna das variáveis	26
Tabela 5 – Hipótese 1: Mediação do <i>work engagement</i> na relação entre clima inclusivo e <i>quiet quitting</i> .....	27
Tabela 6 – Hipótese 2: Mediação do <i>work engagement</i> na relação entre liderança inclusiva e quiet quitting, sem e com covariáveis. ....	28
Tabela 7 – Hipótese 3: Mediação do <i>work engagement</i> na relação entre liderança inclusiva e quiet quitting, moderada pelo sentimento de pertença .....	31
Tabela 8 – Hipótese 4: Mediação do <i>work engagement</i> na relação entre liderança inclusiva e quiet quitting, moderada pelo sentimento de pertença .....	33

## **Índice de figuras**

Figura 1 – Modelo conceptual das hipóteses 3 e 4.....	15
Figura 2 – Interação entre clima inclusivo e sentimento de pertença na predição do <i>work engagement</i> .....	32
Figura 3 – Interação entre liderança inclusiva e <i>work engagement</i> moderada pelo sentimento de pertença.....	35



## Capítulo 1. Introdução

Nos últimos anos, o *quiet quitting* vem despertando globalmente o interesse e a preocupação das organizações, dada a sua prevalência e seus custos para desempenho, inovação e coesão das equipas (Formica & Sfodera, 2022; Karrani et al., 2024). O fenómeno refere-se a situações em que os colaboradores exercem as suas funções, mas limitam-se a cumprir apenas os requisitos específicos do cargo, sem esforço extra ou envolvimento pessoal (Mahand & Caldwell, 2023; Serenko, 2023). Ou seja, trata-se de comportamentos de afastamento psicológico do trabalho — como recusar-se a fazer horas extras, evitar atividades não obrigatórias e reduzir a comunicação com colegas e gestores — que, embora não representem uma saída formal da organização, geram uma redução no compromisso e na motivação, podendo impactar significativamente o desempenho organizacional (Klotz & Bolino, 2022). Embora o termo tenha se popularizado em 2022, através de um vídeo viral no *TikTok*, o comportamento não é novo, mas sim uma atualização contemporânea de formas conhecidas de afastamento psicológico do trabalho (Karrani et al., 2024).

Segundo Liu-Lastres et al. (2024), várias razões têm sido apontadas para o *quiet quitting*, incluindo a percepção de falta de cuidado por parte do empregador, a desconexão entre a organização e o trabalhador e o aumento da insatisfação e da desilusão em relação aos gestores e líderes. De forma semelhante, Mahand e Caldwell (2023) afirmam que este comportamento surge como uma resposta à incapacidade ou falta de vontade das organizações em atender às necessidades reais dos colaboradores. Entre as principais falhas organizacionais citadas estão a quebra de promessas organizacionais, a negligência com o bem-estar dos trabalhadores, a ausência de oportunidades de trabalho significativas e a falta de compromisso com a diversidade e inclusão.

Além disso, o *quiet quitting* é frequentemente relacionado ao conceito de baixo *work engagement* (Karrani et al., 2024) ou *work disengagement* (Liu-Lastres et al., 2024) evidenciando uma eventual oposição entre os comportamentos de *quiet quitting* e *work engagement* (Popli & Rizvi, 2017). O *work engagement* é definido por Schaufeli e Bakker (2004) como um estado psicológico positivo caracterizado por vigor (elevados níveis de energia e resiliência mental no trabalho), dedicação (envolvimento com o trabalho e sentido de significado, entusiasmo e desafio) e absorção (concentração e imersão total no trabalho). Colaboradores nesse estado psicológico frequentemente ultrapassam as expectativas,

contrastando de forma clara com a contribuição limitada relativa aos comportamentos de *quiet quitting* (Popli & Rizvi, 2017).

Dado que a falta de compromisso com a diversidade e inclusão pode ser uma das causas do *quiet quitting* (Mahand & Caldwell, 2023), a criação de ambientes inclusivos tem-se revelado fundamental para promover atitudes positivas no trabalho (Liu-Lastres et al., 2024). Paralelo a isso, o *work engagement* também pode ser fomentado através da promoção do clima e da liderança inclusivos (Nishii, 2013; Shore et al., 2018) - definidos, respetivamente, como a percepção partilhada da valorização da diversidade e de oportunidades justas de participação e pertença para todos os membros (Nishii, 2013) e como um estilo de liderança baseado no respeito, valorização das diferenças e estímulo à participação equitativa dos membros da equipa (Randel et al., 2018).

Por fim, este trabalho adotou a Teoria da Troca Social (Cropanzano & Mitchell, 2005) e o modelo *Job-Demands and Resources* – JD-R (Demerouti et al., 2001) como base de estudo. A primeira sustenta que percepções de justiça e valorização ativam normas de reciprocidade, promovendo dedicação e lealdade (Cropanzano & Mitchell, 2005) e o JD-R permite conceptualizar clima e liderança inclusivos como recursos de trabalho, de modo a testá-los no contexto de *work engagement* e *quiet quitting*. No entanto, o JD-R sugere que os recursos de trabalho não atuam de forma homogénea para todos (Bakker & Demerouti, 2017), pois características individuais e determinados contextos organizacionais podem influenciar a força com que tais recursos impactam o *work engagement* (Schaufeli & Taris, 2014). Nessa lógica, e baseando-se no estudo de Van den Broeck et al. (2008), que indica que a sensação de pertença é uma necessidade básica cuja satisfação conecta recursos a vigor — um dos núcleos do *work engagement* (Bakker e Demerouti, 2007) – esse sentimento foi analisado como fator moderador, capaz de potenciar ou atenuar o efeito dos recursos de trabalho sobre o *work engagement* e, consequentemente, o *quiet quitting* (Bakker & Demerouti, 2017).

## 1.1 Objetivos

Este estudo teve como objetivo investigar a relação entre a percepção do clima organizacional inclusivo e da liderança inclusiva com o *quiet quitting*, considerando que o *work engagement* pode atuar como um mediador nessa relação, e o sentimento de pertença ao grupo de trabalho como um moderador. Esta investigação procurou explorar, nos contextos português e brasileiro, até que ponto um ambiente organizacional inclusivo pode ser um recurso que influencia

positivamente o engajamento dos colaboradores e reduz a probabilidade de ocorrer o *quiet quitting* (Bakker & Demerouti, 2007). Portanto, os objetivos desta pesquisa foram os seguintes:

Objetivo geral:

Investigar de que forma a percepção do clima organizacional e da liderança inclusivos se relaciona com o *quiet quitting*, considerando o papel mediador do *work engagement* e o efeito moderador do sentimento de pertença ao grupo de trabalho.

Objetivos específicos:

- a. Analisar se o *work engagement* medeia a relação entre: a percepção do clima inclusivo e o *quiet quitting*; e a percepção da liderança inclusiva e o *quiet quitting*.
- b. Testar se o sentimento de pertença ao grupo de trabalho modera as relações mediadas entre clima/liderança inclusivos e o *quiet quitting* através do *work engagement*, verificando se esse efeito é mais forte entre trabalhadores com baixos níveis de pertença.

## 1.2 Relevância da investigação

A relevância deste estudo está relacionada com a crescente preocupação em torno do fenómeno *quiet quitting*, associado frequentemente a consequências negativas, incluindo declínio no desempenho, desengajamento e redução de comportamentos pró-sociais no trabalho, comprometendo a coesão da força de trabalho (Karrani et al., 2024; Klotz & Bolino, 2022; Liu-Lastres et al., 2024). Tal preocupação é corroborada por evidências de que, em 2024, 62% dos trabalhadores no mundo foram classificados como *quiet quitters*, percentagem que sobe para 73% na Europa — continente em que se insere Portugal — e reduz para 56% na América Latina, região que inclui o Brasil (Gallup, 2025). Isto significa que, no caso latino-americano, mais da metade dos trabalhadores estão a adotar este comportamento, enquanto no contexto europeu quase três quartos dos colaboradores se limitam ao mínimo exigido.

Do ponto de vista teórico, esta investigação contribuiu para aprofundar a compreensão sobre como as variáveis organizacionais, nomeadamente o clima e a liderança inclusivos, se relacionam com o *quiet quitting*, considerando o papel mediador do *work engagement* e o papel moderador do sentimento de pertença. Embora estudos anteriores já tenham evidenciado que o clima inclusivo (Nishii, 2013; Shore et al., 2018) e a liderança inclusiva (Ashikali et al., 2021) tendem a estar associados a resultados positivos, estas relações têm sido frequentemente analisadas de forma isolada, sendo escassas as investigações que as integrem a modelos

abrangentes, com mediações e moderações múltiplas, como o proposto neste estudo, ou que analisem a relação entre a percepção do clima inclusivo e o *work engagement*, por exemplo.

Além disso, apesar de Zhang (2023) já ter testado o sentimento de pertença como variável moderadora, os resultados não foram significativos, o que reforça a pertinência de analisar o seu potencial em contextos distintos. Assim, este estudo contribui para o avanço do conhecimento teórico ao integrar as variáveis citadas ao modelo JD-R, conceptualizando o clima e a liderança inclusivos como recursos de trabalho com potencial para estimular o *work engagement* e reduzir o *quiet quitting* (Bakker & Demerouti, 2007).

Enquanto algumas pesquisas indicam que práticas inclusivas podem aumentar os níveis de *work engagement* e afastar significativamente a desmotivação e o descontentamento dos trabalhadores (Nishii, 2013; Mor Barak et al., 2016; Randel et al., 2018), outras apontam que a liderança inclusiva, por exemplo, não apresenta efeitos diretos e universalmente positivos sobre o *work engagement*; ao contrário, seus impactos dependeriam de mecanismos proximais e condições relacionais (Bao et al., 2022; Siyal, 2023). Essas discordâncias indicam a necessidade de mais estudos que investiguem essas relações de forma ampla e em diferentes contextos organizacionais e culturais.

Portanto, ao aplicar a pesquisa a uma amostra robusta de 568 colaboradores de organizações públicas portuguesas e brasileiras, esta investigação pode contribuir para a literatura científica, uma vez que a maioria dos estudos sobre as relações entre *quiet quitting*, *work engagement*, inclusão e pertença concentra-se em contextos geográficos específicos ou no setor privado, havendo ainda pouca investigação no setor público lusófono. Outra lacuna identificada na literatura foi a concentração de estudos sobre aspectos objetivos do clima e da liderança organizacionais, sem considerar a percepção dos colaboradores sobre os mesmos, o que é imprescindível para identificar os motivos de determinados comportamentos.

Por fim, como contributos práticos, os resultados podem oferecer orientações concretas para gestores que procuram promover ambientes de trabalho mais inclusivos, aumentar os níveis de *work engagement* e mitigar comportamentos como o *quiet quitting*. Este contributo torna-se particularmente importante para organizações públicas, onde a motivação intrínseca, o bem-estar dos colaboradores e o compromisso institucional são essenciais para a qualidade do serviço prestado à sociedade (Perry & Wise, 1990).

## Capítulo 2. Revisão de literatura

### 2.1 Diversidade e inclusão – Perspetivas do clima organizacional e da liderança

Antes de conceptualizar inclusão, é necessário introduzir o conceito de diversidade. A literatura apresenta múltiplas definições para o tema, refletindo sua complexidade. Ela pode ser definida a partir de diferenças demográficas e culturais, como género, raça, etnia, idade, orientação sexual, religião e capacidades físicas ou cognitivas (Cox, 1993), como também, em um sentido mais amplo, abranger diferenças menos visíveis, como perspetivas, comportamentos e valores (Kochan et al., 2003). Para Roberson (2006), embora não haja uma definição universalmente aceite, há consenso de que a diversidade abrange todas as dimensões que distinguem indivíduos ou grupos uns dos outros.

Contudo, apesar de a diversidade ser essencial para tornar as organizações mais representativas e heterogéneas, ela não deve ser apenas reconhecida, mas vir acompanhada de práticas que demonstrem respeito ativo e valorização dessas diferenças (Caldwell et al., 2023). Como destacou Roberson (2006), há uma diferença entre ter diversidade e conseguir transformá-la em um recurso estratégico capaz de gerar benefícios individuais e organizacionais. Um dos caminhos apontados pela literatura para alcançar esse potencial é a criação de ambientes de trabalho nos quais indivíduos diversos se sintam incluídos (Roberson, 2006). É nesse ponto que o autor cita a inclusão, entendida como a remoção de barreiras que impedem a participação plena e a contribuição equitativa dos colaboradores, bem como a criação de condições em que os indivíduos se sintam simultaneamente pertencentes ao grupo e valorizados pela sua unicidade (Roberson, 2006; Shore et al, 2011). Portanto, diversidade e inclusão são conceitos distintos, mas complementares.

Contudo, é importante destacar que a associação entre a promoção da diversidade a benefícios individuais ou organizacionais não é, de todo, automática ou garantida. Ely e Thomas (2001) identificaram que os efeitos da diversidade sobre os resultados organizacionais dependem fortemente da perspetiva adotada pela empresa. Segundo os autores, quando a diversidade é sentida apenas como obrigação moral (*discrimination-and-fairness*) ou imposição externa, ela pode resultar em conflitos interpessoais e dificuldades na tomada de decisão. Neste sentido, a diversidade pode também gerar conflitos interpessoais e falhas na comunicação (Ely & Thomas, 2001; Jackson et al., 2003). De forma convergente, Devine (2021) destacaram que programas de diversidade conduzidos de forma compulsória ou superficial podem provocar resistência e até reduzir a eficácia das próprias iniciativas, revelando que, em alguns contextos,

tais práticas desencadeiam reações adversas (*backlash*) em vez de fomentar mudanças sustentáveis.

Adicionalmente, Van Dijk et al. (2012) argumentaram que o foco exagerado na diversidade, quando não acompanhado por uma verdadeira integração e coesão organizacional, pode contribuir para sentimentos de exclusão e aumento da rotatividade. Segundo os autores, a promoção da diversidade sem uma cultura subjacente que valorize valores partilhados e confiança mútua pode intensificar o distanciamento emocional. Embora não tratem diretamente de *quiet quitting*, os efeitos descritos pelo autor, como rotatividade e alienação, dialogam com esse fenómeno.

Diante disso, é notório que a gestão da diversidade necessita de práticas organizacionais bem estruturadas, a fim de evitar conflitos, sentimentos de não inclusão ou marginalização de grupos minoritários (Ely & Thomas, 2001). Para que a diversidade se converta em valor organizacional e a inclusão se torne uma prática efetiva, é necessário que estas dimensões se expressem através de mecanismos organizacionais concretos, como, por exemplo, o compromisso da liderança e políticas inclusivas (Leuhery et al., 2024). De forma complementar, Mor Barak et al. (2016) reforçaram que as organizações devem ir além do foco exclusivo da representação da diversidade e desenvolver políticas e práticas que promovam um clima verdadeiramente inclusivo.

Nesse contexto, destacam-se o clima organizacional e a liderança, dois dos principais mecanismos que funcionam como canais pelos quais os valores se materializam no quotidiano laboral (Schneider et al., 2012; Randel et al., 2018). Torna-se essencial, portanto, compreender de que forma o ambiente de trabalho, especialmente o clima organizacional e o estilo de liderança percecionados pelos colaboradores, pode transformar a diversidade em práticas inclusivas efetivas, capazes de gerar equidade e pertença nas relações de trabalho, influenciando comportamentos como *work engagement* e *quiet quitting*.

O clima organizacional, de acordo com Schneider et al. (2012), pode ser entendido como uma percepção, partilhada pelos membros da organização, de práticas, políticas e procedimentos (formais e informais) que experienciam no dia a dia. Os autores complementam que essas percepções formam um entendimento comum sobre os significados que as pessoas atribuem a conjuntos inter-relacionados de experiências que vivem no trabalho.

O clima inclusivo, por sua vez, é um tipo de clima organizacional caracterizado como a percepção partilhada de que a diversidade é valorizada e de que todos os membros têm oportunidades justas de participação e pertença naquele contexto (Nishii, 2013). Trata-se de um ambiente em que políticas, práticas e ações organizacionais asseguram o tratamento justo de

todos os grupos sociais, especialmente aqueles historicamente estigmatizados ou com menos oportunidades (Shore et al., 2011), e em que a diversidade é considerada um recurso estratégico, promovendo equidade nos processos de decisão (Shore et al., 2018). Assim, o clima inclusivo vai além da simples existência da diversidade, ao criar condições para que todos os colaboradores se sintam genuinamente valorizados, o que tem sido associado a maior satisfação no trabalho, compromisso organizacional, sentimento de pertença e desempenho (Shore et al., 2018).

Para além da definição, estudos de Mor Barak et al. (2016), Douglas et al. (2023) e Chung et al. (2024) mostraram como e em que níveis o clima inclusivo pode produzir efeitos. Em primeiro lugar, uma revisão com meta-análise de Mor Barak et al. (2016) concluiu que práticas de gestão da diversidade que constroem um clima de inclusão se associam, de forma consistente, a resultados individuais e organizacionais mais positivos, reforçando que não basta ter diversidade na composição — é preciso sustentá-la no dia a dia por meio de práticas e sinais inclusivos. Em segundo lugar, Douglas et al. (2023) identificaram que climas de inclusão, no contexto de grupo de trabalho (segurança psicológica e baixo conflito intragrupal) e de departamento (políticas e práticas que valorizam e apoiam a diversidade), estão negativamente associados a desfechos de carreira — intenção de saída, *burnout* e exaustão — e mediam o impacto de identidades marginalizadas nesses desfechos; além disso, o clima de inclusão ao nível profissional, representado por normas e práticas da comunidade profissional, revelou ligação especialmente forte — e também negativa — a intenções de saída e *burnout* entre grupos historicamente marginalizados (Douglas et al., 2023). Em complemento, um estudo recente de Chung et al. (2024) demonstrou que o clima de inclusão atua por duas vias: experiências de inclusão no grupo de trabalho e comportamentos inclusivos do líder.

Nesse sentido, Chung et al. (2024) salientam que, para além do clima inclusivo, os líderes desempenham um papel determinante na consolidação da inclusão, uma vez que são responsáveis por comunicar a sua importância e por transformar princípios em práticas concretas. Assim, a liderança inclusiva surge como complemento essencial, reforçando as bases estabelecidas pelo clima inclusivo e traduzindo-as em comportamentos diários que afetam diretamente a experiência de pertença e de valorização dos membros da equipa.

Para Randel et al. (2018), liderar de forma inclusiva significa adotar comportamentos positivos que fazem com que cada membro sinta que pertence ao grupo, mas mantendo a sua individualidade. Ou seja, trata-se de um tipo de liderança que não apenas aceita, mas acolhe as diferenças e, ao mesmo tempo, promove um ambiente onde todos se sentem valorizados. De acordo com Carmeli et al. (2010), a liderança inclusiva é, acima de tudo, uma forma de estar

presente, ouvir e criar espaço para que todos se sintam seguros psicologicamente para contribuir. Os autores explicam que líderes inclusivos são aqueles que se mostram acessíveis, abertos e disponíveis para os seus colaboradores, criando um ambiente onde é possível falar com franqueza, fazer perguntas e propor ideias sem receio de julgamentos, aumentando, assim, a segurança psicológica.

Do ponto de vista dos resultados, há evidências de associações positivas entre liderança inclusiva e *work engagement*. Por exemplo, em um estudo com trabalhadores do setor de serviços, Choi et al. (2015) mostraram que a liderança inclusiva se relaciona com maior *work engagement* através do compromisso organizacional afetivo e da criatividade (mediações em série). Resultados convergentes de Siyal (2023) indicam que a liderança inclusiva aumenta a segurança psicológica, que por sua vez aumenta os níveis de *work engagement*; além disso, a confiança no líder pode reforçar esses efeitos, funcionando como um moderador (Siyal, 2023). A atuação inclusiva dos líderes também está ligada a maior inclusão no grupo, maior confiança organizacional e, por consequência, a atitudes de investimento no trabalho (Chung et al., 2024). No entanto, os resultados supracitados também evidenciam que tais efeitos não são, necessariamente, automáticos ou diretos, podendo depender, em certo ponto, de variáveis mediadoras e moderadoras.

Em suma, as práticas inclusivas — tanto aquelas que promovem um clima organizacional inclusivo como as que fomentam uma liderança orientada para a inclusão — parecem ter efeitos que transcendem a mera integração da diversidade na organização. Estas práticas tendem a promover nos colaboradores atitudes de maior envolvimento com o trabalho e *work engagement* (Bao et al., 2022; Choi et al., 2015; Siyal, 2023) e comportamentos de investimento organizacional, em contraste com atitudes de desinvestimento, como é o caso do *quiet quitting* (Karrani et al., 2024).

## 2.2 *Quiet quitting*

O termo *quiet quitting* emergiu nos últimos anos para descrever um fenômeno que reflete a prática de colaboradores que se limitam a cumprir apenas o que está formalmente prescrito nas suas funções, deixando de investir esforço extra, entusiasmo ou envolvimento organizacional (Galanis et al., 2023; Hamouche et al., 2023). Trata-se de um fenômeno multifacetado, caracterizado pela retirada de esforço e pela limitação da dedicação àquilo que é estritamente prescrito no cargo, com consequências significativas, incluindo declínio da produtividade

individual, deterioração do desempenho coletivo, aumento da rotatividade e custos invisíveis relacionados à perda de motivação e de inovação (Karrani et al., 2024).

A popularização do termo ganhou força após a divulgação de um vídeo no *TikTok*, em julho de 2022, que afirmava que “o trabalho não é a tua vida”, sendo visualizado por um grande público, trazendo a discussão para a pauta e despertando a preocupação das organizações (Karrani et al., 2024). No entanto, embora tenha ficado mais conhecido recentemente, o *quiet quitting* não deve ser entendido como um fenômeno novo, mas como um conceito complexo, com múltiplas manifestações e raízes já reconhecidas em estudos anteriores sobre comportamento organizacional e gestão de recursos humanos (Hamouche et al., 2023; Karrani et al., 2023).

Serenko (2023) enquadra o *quiet quitting* como um *mindset* em que o colaborador limita deliberadamente o seu trabalho, priorizando o seu bem-estar. O autor cita que o fenômeno deriva, sobretudo, de baixa motivação extrínseca, *burnout* e ressentimentos contra chefias/organização. De forma semelhante, Galanis et al. (2023) associam o *quiet quitting* à desmotivação, exaustão emocional e falta de reconhecimento. Complementarmente, Randel et al. (2018) e Shore et al. (2011) sugerem que trabalhadores que não percepcionam um ambiente organizacional inclusivo e equitativo tendem a sentir-se menos seguros psicologicamente e a envolver-se menos, o que pode favorecer comportamentos associados ao *quiet quitting* (Ellera et al., 2023; Öztürk et al., 2023).

Embora o fenômeno seja frequentemente associado à desmotivação individual, a literatura destaca a sua dimensão histórica. Ellera et al. (2023) destacam que o *quiet quitting* é uma resposta ao descontentamento dos trabalhadores com as condições de trabalho do século XXI, estando diretamente relacionado à “*Great Resignation*”, fenômeno no qual mais de 90 milhões de americanos deixaram os seus empregos entre 2021 e 2022 (Iacurci, 2022, citado por Ellera et al., 2023). Adicionalmente, o *quiet quitting* guarda semelhanças com movimentos coletivos como o *work-to-rule*, em que os trabalhadores cumprem estritamente todas as regras, procedimentos e ritmos formais do trabalho, porém recusando qualquer flexibilidade, aceleração ou tarefa extra (Lord, 2022, citado por Liu-Lastres et al., 2024). Contudo, diferentemente do *work-to-rule*, o *quiet quitting* tem uma dimensão pessoal e silenciosa, ligada às emoções, frustrações e desejos dos próprios trabalhadores — isto é, é uma escolha individual de limitar o trabalho ao estritamente necessário (Liu-Lastres et al., 2024).

Para além do enquadramento histórico, Liu-Lastres et al. (2024) salientam que o *quiet quitting* pode ser compreendido a partir de dois conjuntos de fatores: individuais e laborais. Entre os primeiros, incluem-se variáveis demográficas (e.g. idade, género, escolaridade),

características de personalidade, envolvimento ocupacional (e.g tempo de experiência, tipo de vínculo com o trabalho) e preocupações pessoais (como o conflito trabalho–vida). Já os fatores laborais são mais complexos e desdobram-se em quatro dimensões: características da função, relações humanas (dinâmica com chefias e colegas), ambiente de trabalho (condições e suporte) e características organizacionais (políticas, processos, cultura). Assim, o fenómeno deve ser entendido como resultado da interação entre disposições pessoais e contextos de trabalho, em vez de ser atribuído a uma causa única (Liu-Lastres et al., 2024).

Relativamente à sua relevância, o relatório Gallup (2025) destaca a dimensão global do *quiet quitting* e evidencia o seu agravamento recente. Em termos mundiais, 62% dos trabalhadores foram considerados *quiet quitters* e 17% ativamente desengajados no ano de 2024 (ver Tabela 1). Esses números não apenas traduzem baixos níveis de engajamento, mas também custos expressivos: estima-se que o desengajamento custe 8,9 biliões de dólares por ano à economia global, o equivalente a cerca de 9% do PIB mundial (Gallup, 2025).

Adicionalmente, as consequências para as organizações vão além: queda na inovação, na colaboração e no desempenho, enfraquecimento do clima de confiança e aumento de custos invisíveis (Klotz & Bolino, 2022; Serenko, 2023). Hamouche et al. (2023) acrescentam que, embora o fenómeno não seja novo, mudanças pós-pandemia, associadas à intensificação das exigências de trabalho e à falta de suporte organizacional, contribuíram para a sua expansão.

Por fim, reconhecer que o *quiet quitting* decorre de fatores individuais e laborais orienta a resposta para o que está sob controlo das organizações (Liu-Lastres et al., 2024). Nesse âmbito, os autores destacam que as estratégias de diversidade e inclusão podem atuar como esforços organizacionais que impactam diretamente os fatores laborais. Esta perspetiva converge com Karrani et al. (2024), que argumenta que práticas inclusivas fortalecem o sentido de pertença e atenua a alienação — fator que tende a anteceder o *quiet quitting*. Quando a organização assegura que contributos diversos são efetivamente recebidos, legitimados e integrados, pode-se reduzir a desconexão dos colaboradores em relação às suas funções.

### **Tabela 1.**

Tabela 1 – *Níveis de quiet quitting em 2024*

Região	Engajados (%)	Quiet quitting (%)	Ativamente desengajados (%)
Global	21	62	17
América Latina e Caraíbas	31	56	13

Europa	13	73	15
--------	----	----	----

Fonte: Gallup (2025) – *State of the Global Workplace Report*

## 2.3 O papel mediador do *work engagement*

O *quiet quitting* é amplamente reconhecido como um indicador de desengajamento e distanciamento psicológico por parte dos colaboradores (Karrani et al., 2023; Klotz & Bolino, 2022), não pressupondo, no entanto, um desligamento completo, dado que os trabalhadores continuam a cumprir os requisitos mínimos associados às suas funções (Karrani et al., 2024; Liu-Lastres et al., 2024). Em contraste, o *work engagement* é conceptualizado como uma atitude afetiva e motivacional positiva e persistente, caracterizada por vigor (elevados níveis de energia e resiliência mental no trabalho), dedicação (envolvimento com o trabalho e sentido de significado, entusiasmo e desafio) e absorção (concentração e imersão total no trabalho) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Assim, os colaboradores que são altamente engajados evidenciam uma paixão significativa pelo trabalho, desfrutam da realização das suas tarefas, manifestam um forte sentimento de ligação ao trabalho, apresentam maior desempenho e maior probabilidade de contribuir com o coletivo (Bakker et al., 2010; Saks & Gruman, 2014). Para além de cumprirem as exigências do seu cargo, tendem frequentemente a superar as expectativas laborais (Popli & Rizvi, 2017), o que contrasta de forma expressiva com o contributo restrito associado ao *quiet quitting*. De forma complementar, Choi et al. (2015) sugerem que o *work engagement* está positivamente associado à criatividade e ao compromisso organizacional afetivo, funcionando como mediador que promove atitudes proativas e inovadoras no trabalho.

Por outro lado, níveis baixos de *work engagement* associam-se a impactos negativos como menor produtividade, enfraquecimento do clima organizacional, aumento de conflitos e deterioração da confiança entre colaboradores e líderes (Karrani et al., 2024). Além disso, os autores argumentam que o desengajamento generalizado pode amplificar sentimentos de exclusão, alienação e ceticismo em relação às intenções da organização.

Esse contraste entre ganhos e perdas é ainda mais preocupante quando se observa o quadro global recente. Dados recentes reportados pela Gallup (2025) apontam um declínio do nível de *work engagement* em todo o mundo: de 2023 para 2024, a percentagem global de trabalhadores engajados caiu de 23% para 21%, representando uma das maiores quedas dos últimos doze anos, comparável apenas à verificada em 2020, durante a pandemia. Esses números refletem

um quadro de fragilidade organizacional, marcado por custos elevados — estimados em 8,9 bilhões de dólares anuais, cerca de 9% do PIB mundial — e por desafios crescentes relacionados ao bem-estar, à motivação e à coesão das equipas de trabalho (Gallup, 2025). Esse panorama revela a necessidade de compreender quais condições organizacionais poderiam atenuar tais efeitos e promover estados motivacionais que elevassem o *work engagement*.

Nesse sentido, a literatura mostra que a percepção de ser valorizado, respeitado e incluído fortalece a segurança psicológica, aumenta o engajamento e incentiva atitudes positivas (Chung et al., 2020; 2024). Em linha semelhante, Filstad et al. (2019) reforçam a conexão entre *work engagement* e sentimento de pertença, indicando que trabalhadores que se sentem incluídos e reconhecidos tendem a apresentar níveis mais elevados de *work engagement*. Na mesma direção, Choi et al. (2015) e Downey et al. (2015) demonstram que a adoção de práticas inclusivas estimula atitudes de maior engajamento e comportamentos de investimento organizacional, ao passo que a sua ausência pode favorecer o desinvestimento, comportamento típico do fenômeno *quiet quitting* (Karrani et al., 2024).

Nesse sentido, a relação entre as práticas inclusivas e o *quiet quitting* através do *work engagement* pode ser estudada à luz do modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) e da Teoria da troca Social (SET). Inicialmente proposto por Demerouti et al. (2001) e posteriormente desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007), o JD-R tem sido amplamente utilizado para analisar o impacto das condições de trabalho no bem-estar e na motivação dos trabalhadores, sendo hoje uma das abordagens mais citadas nas investigações sobre *work engagement*. De acordo com este modelo, os elementos do trabalho são categorizados como demandas de trabalho (*job demands*) e recursos de trabalho (*job resources*).

As demandas referem-se a fatores que exigem esforço físico ou psicológico contínuo, podendo conduzir ao desgaste, como sobrecarga de trabalho, prazos apertados ou conflitos interpessoais. Já os recursos equivalem a elementos que ajudam os trabalhadores de alguma forma, reduzindo o impacto das demandas e promovendo o crescimento pessoal e profissional, como, por exemplo, a liderança inclusiva, a autonomia e o feedback (Bakker & Demerouti, 2007).

Uma das principais explicações do modelo JD-R consiste no reconhecimento de dois processos distintos: um processo de desgaste relacional com a saúde, associado ao impacto das demandas na exaustão e desmotivação; e um processo motivacional, em que os recursos impulsionam o *work engagement* e favorecem resultados positivos, como o bom desempenho e menos comportamentos negativos como o *quiet quitting* (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). Além disso, Bakker e Demerouti (2017) propuseram que o *work*

*engagement* pode desencadear espirais positivas, em que experiências positivas se reforçam mutuamente ao longo do tempo e diminuem a incidência de comportamentos negativos.

O JD-R enfatiza que os recursos podem atuar tanto como mediadores, quanto como moderadores, amortecendo os efeitos negativos das demandas (Bakker & Demerouti, 2007). Nessa linha, o *work engagement* medeia a relação entre recursos e comportamentos de afastamento (Schaufeli & Bakker, 2004), de modo que recursos positivos (e.g., clima e liderança inclusivos) tendem a fomentar um ambiente psicologicamente seguro, no qual os trabalhadores se sentem respeitados, valorizados e integrados, aumentando o *work engagement* e, por consequência, reduzindo o *quiet quitting* (Randel et al., 2018; Shore et al., 2018; Karrani et al., 2023; 2024).

De forma complementar, a Teoria da Troca Social (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) apresenta uma perspetiva mais subjetiva e relacional das atitudes dos trabalhadores face às práticas organizacionais, que permite entender como as percepções de justiça, apoio e valorização influenciam o engajamento dos colaboradores. De acordo com esta teoria, as interações nas organizações são pautadas por normas de reciprocidade: quando os colaboradores sentem que são tratados com justiça, respeito e valorização, através de práticas como a liderança inclusiva, tendem a retribuir com comportamentos positivos, como maior dedicação, envolvimento e lealdade (Cropanzano & Mitchell, 2005). Como afirmaram Cropanzano e Mitchell (2005), as relações de troca social se estabelecem quando os líderes demonstram cuidado e consideração para com os seus colaboradores, o que tende a gerar efeitos positivos.

Estas perspetivas teóricas ajudam a compreender como a percepção de inclusão pode funcionar como um fator de proteção contra o distanciamento emocional, reforçando o engajamento com o trabalho e reduzindo comportamentos como o *quiet quitting* (Karrani et al., 2023; 2024). Portanto, a inclusão organizacional, seja através da promoção de climas inclusivos ou da liderança inclusiva, pode estar diretamente associada à motivação e ao *work engagement* (Downey et al., 2015; Randel et al., 2018). Assim, quando os trabalhadores sentem que a organização acolhe, valoriza suas diferenças individuais e esforça-se para promover a equidade entre todos, pode haver um aumento no *work engagement* e uma diminuição do *quiet quitting* (Hamouche et al., 2023; Mor Barak et al., 2016). Logo, com base na revisão de literatura, foram definidas as seguintes hipóteses:

H1: O *work engagement* medeia a relação entre a percepção do clima inclusivo e o *quiet quitting*.

H2: O *work engagement* medeia a relação entre a percepção da liderança inclusiva e o *quiet quitting*.

## 2.4 O papel moderador do sentimento de pertença

O modelo JD-R sugere que os recursos do trabalho (e.g., clima inclusivo e liderança inclusiva) não atuam de forma homogénea para todos os trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017). Características individuais e determinados contextos organizacionais podem influenciar a força com que tais recursos impactam o *work engagement* (Schaufeli & Taris, 2014). Tal heterogeneidade ajuda a compreender porque colaboradores expostos às mesmas condições organizacionais podem reagir de formas distintas. Nesse quadro, o sentimento de pertença destaca-se como uma variável psicológica particularmente relevante, com impactos significativos no comportamento dos colaboradores (Ashikali et al., 2021).

Em termos gerais, o sentimento de pertença pode ser entendido como a percepção subjetiva de integração, aceitação e valorização por parte do grupo de trabalho (Chung et al., 2020), uma necessidade humana fundamental que prevê inúmeros desfechos mentais, físicos, sociais, económicos e comportamentais (Allen et al., 2021). Os autores salientam que é uma experiência psicológica ao nível do indivíduo: uma percepção subjetiva de ligação profunda a grupos, lugares e experiências, reconhecida como necessidade básica e passível de variação estado-traço, ou seja, pode variar momentaneamente ou apresentar maior estabilidade ao longo do tempo (Allen et al., 2021).

No âmbito do JD-R, evidências mostram que a satisfação de necessidades básicas de autonomia, competência e pertença explica por que características de trabalho ricas em recursos aumentam o vigor e reduzem a exaustão: tais recursos promovem liberdade psicológica, eficácia e, crucialmente, pertença (Van den Broeck et al., 2008). Em sentido complementar, Filstad et al. (2019) reforçam essa conexão, indicando que trabalhadores que se sentem incluídos e reconhecidos tendem a apresentar níveis mais elevados de *work engagement*.

Para além do mecanismo de mediação supracitado, é possível que o sentimento de pertença modere o quanto fortemente os recursos inclusivos se convertem em *work engagement*. Isso porque, segundo Allen et al. (2021), essa percepção depende de como o indivíduo interpreta o ambiente e as oportunidades de interação; por isso, o impacto do clima/liderança inclusivos tende a ser filtrado por esse sentimento. Além disso, de acordo com o JD-R, a existência de recursos individuais, conceptualizados como aspectos do self associados à resiliência e à

perceção de controlo e impacto sobre o ambiente, é relevante para modular efeitos dos recursos de trabalho (Bakker & Demerouti, 2017). Assim, neste estudo, o sentimento de pertença foi considerado um recurso individual com função moderadora.

Adicionalmente, a literatura recente reforça esta perspetiva de moderação: em um contexto académico, Zhang (2023) examinou a pertença como variável moderadora, propondo que um alto sentimento de pertença atuaria como fator psicossocial protetor, podendo mitigar efeitos de ambientes menos inclusivos ou amplificar efeitos de ambientes altamente inclusivos na motivação e no *work engagement* (ainda que os efeitos de interação não tenham alcançado significância estatística no estudo supracitado). Em paralelo, à luz do JD-R, também é plausível um padrão compensatório, ou seja, colaboradores com menos recursos pessoais ou sociais (e.g., baixa pertença) tenderiam a valorizar mais os recursos organizacionais, sendo mais sensíveis ao seu impacto no *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2007).

Diante disso, este trabalho testou empiricamente a moderação do sentimento de pertença, adotando como expectativa principal — consistente com o raciocínio compensatório do JD-R — que níveis mais baixos de pertença tornariam mais impactante o papel dos recursos inclusivos para gerar *work engagement* e, portanto, reduzir o *quiet quitting*. Deste modo, foram formuladas as hipóteses abaixo, representadas pela Figura 1.

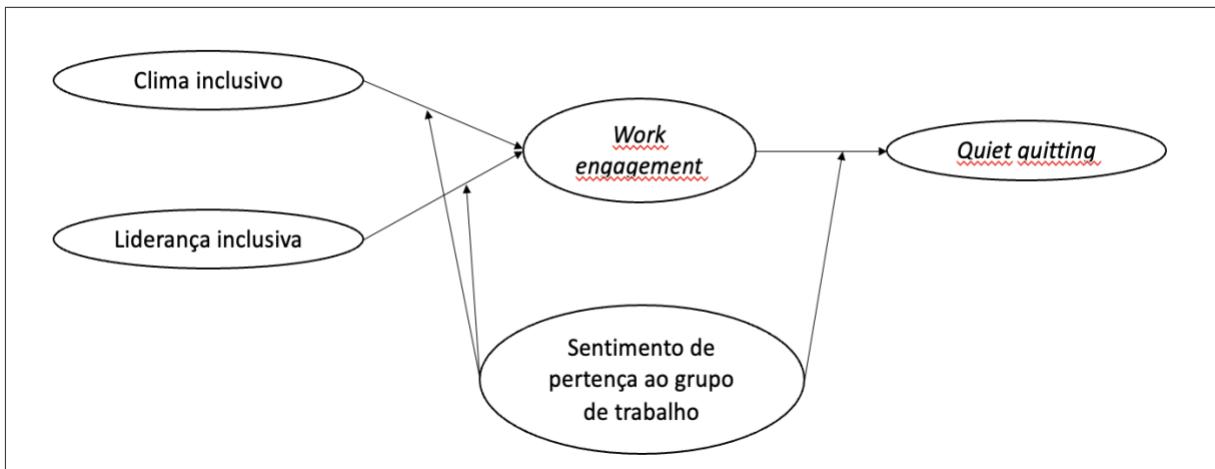
Figura 1.

H3: O sentimento de pertença ao grupo modera a relação entre a percepção do clima inclusivo e o *quiet quitting* através do *work engagement*, de tal forma que a relação indireta será mais forte para quem tem nível baixo de sentimento de pertença ao grupo.

H4: O sentimento de pertença ao grupo modera a relação entre a percepção de liderança inclusiva e o *quiet quitting* através do *work engagement*, de tal forma que a relação indireta será mais forte para quem tem nível baixo de sentimento de pertença ao grupo.

**Figura 1.**

*Figura 1 – Modelo conceptual das hipóteses 3 e 4*



## Capítulo 3. Metodologia

### 3.1 Procedimento e amostra

De modo a testar as hipóteses levantadas, optou-se por uma metodologia quantitativa, com recolha de dados através da aplicação de um questionário online (Apêndice B – Questionário aplicado), disponibilizado pela ferramenta *Qualtrics*. A amostra foi do tipo não probabilística por bola de neve e teve como critério de inclusão o seguinte: trabalhadores, em atividade, de organizações públicas brasileiras ou portuguesas. Por outro lado, os critérios de exclusão foram todas as pessoas que não trabalhavam ou que não atuassem em organizações públicas brasileiras e portuguesas;

A recolha de dados decorreu entre janeiro e março de 2025 e, com o objetivo de alcançar colaboradores em Portugal e no Brasil, foi encaminhado o questionário através de correio eletrónico a organizações de ambos os países, juntamente com o pedido de autorização de distribuição do mesmo pelos seus colaboradores. Adicionalmente, o instrumento foi também divulgado a contactos pessoais que se enquadravam no critério de inclusão. Alguns participantes partilharam-no voluntariamente com colegas, ampliando o alcance da amostra pelo efeito bola de neve.

No caso brasileiro, foram feitos contactos com organizações públicas de diversos setores, mas a adesão concentrou-se maioritariamente em duas instituições do setor financeiro. No contexto português, apesar dos esforços, as instituições contactadas não autorizaram a divulgação do instrumento de recolha de dados aos seus colaboradores ou não responderam, o que resultou numa baixa adesão de participantes portugueses. Por esse motivo, os dados refletiram essencialmente a realidade brasileira, não sendo possível realizar análises comparativas entre os dois países.

Antes de iniciar o preenchimento, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, os princípios éticos envolvidos e o tempo estimado para resposta. Foi garantido, de forma clara, o anonimato dos participantes e a confidencialidade das suas respostas, assegurando que nenhum dado pessoal seria recolhido e que não seria possível identificar qualquer participante individualmente. Além disso, foi reforçado que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins académicos, no contexto de dissertação de mestrado desenvolvida no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), em Recursos Humanos e Consultoria Organizacional. O consentimento informado foi considerado dado de forma implícita, uma vez

que a continuação do preenchimento do questionário, e sua finalização após a leitura do texto introdutório, equivalia à aceitação voluntária da participação no estudo.

A amostra inicial contou com 581 respondentes, dos quais 13 foram excluídos por trabalharem em organizações privadas (critério de exclusão). Assim, a amostra final foi composta por 568 participantes: 418 do género masculino, 149 do género feminino e 1 pessoa não binária. As idades variaram entre 26 e 74 anos, com  $M = 50.78$  e  $DP = 8.53$ .

Quanto ao país, 98.8% da amostra ( $N = 561$ ) correspondeu a colaboradores de organizações públicas brasileiras e 1.2% ( $N = 7$ ), de organizações públicas portuguesas. Não foram recolhidos dados adicionais, como cargo ocupado, função exercida, tempo de serviço ou escolaridade, com o objetivo de garantir o anonimato e evitar qualquer possibilidade de identificação dos participantes, especialmente no contexto português, onde o número de respostas foi reduzido.

Por fim, embora a recolha de dados tenha sido inicialmente pensada para englobar contextos organizacionais portugueses e brasileiros, a desproporção da amostra inviabilizou esse objetivo. A inclusão de participantes portugueses manteve-se no estudo com finalidade ilustrativa, mas os resultados aqui apresentados e discutidos referiram-se, de forma predominante, ao contexto do setor financeiro no âmbito da administração pública brasileira. Este desequilíbrio na distribuição geográfica da amostra constitui uma limitação metodológica, mas não compromete os objetivos centrais do estudo.

### 3.2 Operacionalização das variáveis

O instrumento para recolha de dados foi elaborado exclusivamente com base em escalas validadas, traduzidas para o idioma português, referentes às seguintes variáveis de estudo: *quiet quitting* (Talukder & Prieto, 2024; Galanis et al., 2023), liderança inclusiva (Al-Atwi & Al-Hassani, 2021), clima inclusivo (Nishii, 2013), *work engagement* (Schaufeli et al., 2017) e sentimento de pertença ao grupo (Chung et al., 2020).

#### 3.2.1 *Quiet quitting* (variável dependente)

O *quiet quitting* foi avaliado através da *Quiet Quitting Scale* (QQS; Talukder & Prieto, 2024), composta por 10 itens. Exemplos incluem: “Faço apenas o suficiente para cumprir com as minhas obrigações”, “Evito envolver-me nos projetos de outras pessoas” e “Aprendi a dizer

‘não’ mais vezes, reservar as minhas noites para mim e evitar verificar emails durante as férias”. Os itens foram avaliados numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). No presente estudo, o alfa de *Cronbach* foi de 0.81, indicando boa consistência interna.

### **3.2.2 Liderança inclusiva (variável preditora)**

A liderança inclusiva foi avaliada com a escala desenvolvida e validada por Al-Atwi e Al-Hassani (2021). O instrumento é composto por 25 itens distribuídos por cinco dimensões: apoio à contribuição plena, promoção da diversidade, partilha da tomada de decisão, justiça e equidade, e apoio aos membros do grupo. Os itens foram avaliados numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Exemplos desses itens incluem: “O meu líder implementa políticas para garantir a equidade entre os membros do grupo e assegurar a ausência de preconceitos” e “O meu líder demonstra que todos os membros do grupo, independentemente das suas características (etnia, deficiência, etc.), não são estereotipados, e sim tratados igualmente”. No presente estudo, o alfa de *Cronbach* foi de 0.89, indicando excelente consistência interna.

### **3.2.3 Clima inclusivo (variável preditora)**

O clima inclusivo foi avaliado através da escala desenvolvida e validada por Nishii (2013), composta por 15 itens distribuídos em três dimensões: práticas de emprego equitativas, integração das diferenças e inclusão na tomada de decisão. Alguns exemplos de itens incluem: “Esta organização tem um processo justo de promoção”; “Esta organização é caracterizada por um ambiente não ameaçador, onde as pessoas podem revelar suas ‘verdadeiras’ identidades”; e “A alta gestão acredita que a resolução de problemas melhora quando se considera a contribuição de diferentes funções, cargos e níveis hierárquicos”. Os itens foram avaliados numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). No presente estudo, o alfa de *Cronbach* foi de 0.79, evidenciando uma consistência interna aceitável.

### **3.2.4 Work engagement (variável mediadora)**

O *work engagement* foi avaliado através da *Ultra-Short Measure for Work Engagement* (Schaufeli et al., 2017), composta por três itens: “Tenho-me sentido cheio(a) de energia.”; “Tenho-me sentido entusiasmado(a) com o meu trabalho.”; “Tenho-me sentido envolvido(a) com o trabalho que faço.” Os participantes responderam numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). No presente estudo, o alfa de *Cronbach* foi de 0,70, indicando consistência interna aceitável.

### **3.2.5 Sentimento de pertença ao grupo de trabalho (variável moderadora)**

O sentimento de pertença ao grupo de trabalho foi avaliado através da *Work Group Inclusion Scale* (Chung et al., 2020), que integra duas dimensões: pertença (e.g., “Sinto que pertenço ao meu grupo de trabalho.”) e unicidade (e.g., “Quando meus colegas ficam com uma visão muito limitada, consigo oferecer uma nova perspetiva.”). A versão original contém 10 itens (cinco por dimensão), mas neste estudo foi utilizada uma versão reduzida de seis itens (três por dimensão) de modo a manter a representatividade de ambos os constructos e evitar que o questionário se tornasse demasiado longo e repetitivo para os respondentes. Esta opção está em conformidade com recomendações metodológicas para o uso de escalas abreviadas, quando existe redundância entre itens e se preservam as propriedades psicométricas (Rammstedt & Beierlein, 2014). Os itens foram avaliados numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). O alfa de *Cronbach* foi de 0.73, indicando fiabilidade aceitável.

### **3.2.6 Variáveis de controlo**

Na presente investigação, o género e a idade dos participantes foram incluídos como variáveis de controlo nos modelos de análise, de modo a isolar os efeitos das variáveis preditoras, mediadoras e moderadoras. Esta decisão justifica-se porque a inclusão no local de trabalho pode ser percebida de maneira diferente por indivíduos de diferentes idades e géneros (Shore et al., 2011), o *work engagement* pode variar de acordo com o género (Rožman et al., 2021) e o comportamento de *quiet quitting* também pode ser influenciado pelo género (Karrani et al., 2024).

## **3.3 Análise dos dados**

Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente, sendo analisadas, primeiramente, as consistências internas e as análises descritivas das variáveis em estudo, bem como as suas correlações (ver **Error! Reference source not found.**). Os N variaram entre 529 e 544 consoante o modelo, devido à exclusão listwise de casos com omissões nas variáveis específicas de cada análise. Em todas as tabelas e figuras, o N efetivo de cada modelo é reportado. Para as análises, o género foi recodificado numa variável dummy (GEN\_M), com 1 = masculino e 0 = feminino/não binário/outros (categoria de referência).

Para testar as hipóteses, foram usados os diferentes modelos da macro PROCESS no SPSS, versão 29 (Hayes, 2018), escolhendo sempre o método de bootstrapping com 5.000 reamostragens e intervalos de confiança a 95%, que garantiram maior robustez estatística aos efeitos indiretos e moderados. Segundo Preacher e Hayes (2008), o bootstrapping é uma técnica não paramétrica que dispensa pressupostos de normalidade dos dados, sendo útil em estudos de mediação e moderação, como é o caso desta pesquisa. As hipóteses 1 e 2 foram testadas através do modelo 4 da macro PROCESS, que avalia mediações simples. Já as Hipóteses 3 e 4 foram analisadas com o modelo 7 da PROCESS, que permite testar mediações moderadas, isto é, situações em que a variável moderadora influencia o caminho entre a variável independente e a mediadora.



## Capítulo 4. Resultados

### 4.1 Análise da normalidade das variáveis

Apesar de os pressupostos paramétricos serem desnecessários dada a robustez conferida pelo *bootstrapping* (Preacher e Hayes, 2008), foi realizada uma análise da normalidade de todas as variáveis envolvidas nos testes de hipóteses deste estudo, com o objetivo de garantir transparência metodológica e fiabilidade dos dados. Inicialmente, aplicaram-se os testes de Kolmogorov–Smirnov e de Shapiro–Wilk, que apresentaram valores de significância inferiores a 0,001 para todas as variáveis (ver Tabela 2). Embora tais resultados indiquem rejeição da normalidade, é importante salientar que, em amostras superiores a 200 participantes, como é o presente caso, estes testes tendem a identificar desvios mínimos como estatisticamente significativos (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019).

Por essa razão, foi conduzida também uma análise complementar dos valores de assimetria (skewness) e curtose (kurtosis) (ver Tabela 2), conforme sugerido por Kline (2016). Os resultados mostraram que a assimetria variou entre -0.745 e 1.226, enquanto a curtose ficou entre -0.265 e 2.099, todos dentro dos limites aceitáveis — inferiores a 3 e 10, respectivamente, segundo o referido autor. Além disso, as médias das variáveis ficaram afastadas dos valores mínimo e máximo da escala. Segundo Kline (2016), não há grandes desvios à normalidade se os seguintes critérios forem cumpridos: (1) os valores médios não se aproximam demasiado dos valores mínimos e máximos, (2) os valores de assimetria (skewness) são inferiores a 3, e os índices de achataamento (kurtosis) não excedem o 10. Dessa forma, conclui-se que nenhuma das variáveis apresentou desvios significativos.

**Tabela 2.**

*Tabela 2 – Testes de normalidade das variáveis*

Variável	N	M	Skewness	Kurtosis	KS (D)	p (KS)	SW (W)	p (SW)
Work engagement	531	3.71	-0.745	-0.265	0.158	<0.001	0.923	<0.001
Clima inclusivo	531	3.71	-0.865	0.708	0.098	<0.001	0.952	<0.001
Quiet quitting	531	1.95	1.226	1.407	0.161	<0.001	0.901	<0.001

Liderança inclusiva	531	3.65	-0.819	2.099	0.054	0.001	0.959	<0.001
Pertença ao grupo de trabalho	531	3.86	-0.842	1.483	0.097	<0.001	0.946	<0.001

Nota.  $N = 531$  casos válidos, excluindo-se 37 respostas com omissões;  $M$  = média; Skewness = assimetria; Kurtosis = curtoza; KS (D) = valor D do teste de Kolmogorov–Smirnov (com correção de Lilliefors);  $p$  (KS) = valor de significância do teste de Kolmogorov–Smirnov; SW (W) = valor W do teste de Shapiro–Wilk;  $p$  (SW) = valor de significância do teste de Shapiro–Wilk.  $p < .05$  indica rejeição da hipótese de normalidade.

#### 4.2 Análise do enviesamento do método comum e problemas de multicolinearidade

Embora tenham sido implementados diversos procedimentos recomendados por Podsakoff et al. (2024) para minimizar o enviesamento do método comum — nomeadamente a utilização de instrumentos previamente validados para avaliar as variáveis em estudo, garantia de anonimato e cuidado com a clareza dos itens —, reconhece-se que este tipo de enviesamento não pode ser completamente eliminado (Podsakoff et al., 2024). Assim, para aferir a sua eventual presença neste estudo, realizaram-se as análises a seguir.

Em primeiro lugar, foi realizado o teste de fator único de Harman (Kock, 2021), incluindo todos os itens das escalas utilizadas no estudo. Os resultados mostraram que o primeiro fator explicou 14.3% da variância total, valor inferior ao limite de 50% referido por Kock (2021). Em segundo lugar, e de acordo com Kock (2015), efetuou-se a verificação adicional do *full collinearity VIF* (FCVIF), calculado a partir do  $R^2$  das regressões rotativas (cada construto como variável dependente e os restantes como preditores). Os valores de FCVIF situaram-se entre 1.32 e 1.50, todos abaixo do ponto de corte de 3.3, o que sugere ausência de enviesamento de método comum substancial (Kock, 2015).

Adicionalmente, e de acordo com as recomendações de Field (2018), foi avaliada a possibilidade de multicolinearidade entre os preditores pelos diagnósticos clássicos de colinearidade do SPSS – Tolerância e Fator de Inflação da Variância (*Variance Inflation Factor – VIF*), adotando-se critérios conservadores — Tolerância  $> .20$  e  $VIF < 5$  (Field, 2018). Nos modelos de mediação (H1 e H2), os VIFs ficaram entre 1.02 e 1.18 (Tolerância entre .849 e .980); nos modelos de mediação moderada (H3 e H4) os VIFs variaram entre 1.12 e 1.61 (Tolerância entre .620 e .896). Portanto, os resultados estão dentro dos limites recomendados por Field (2018), indicando que a multicolinearidade não constitui uma preocupação no presente estudo.

### 4.3 Análise Fatorial confirmatória – AFC

Adicionalmente, foram conduzidas quatro análises fatoriais confirmatórias (AFC) com o intuito de verificar a independência das variáveis em análise. Para avaliar a adequação do modelo e compará-lo com outras soluções alternativas plausíveis, foram analisados vários índices de ajustamento, conforme sugerido por Hair et al. (2010), nomeadamente: CFI, TLI, SRMR e RMSEA. O Modelo 1 corresponde ao modelo hipotetizado com cinco fatores distintos, representando clima organizacional inclusivo, liderança inclusiva, *work engagement*, sentimento de pertença e *quiet quitting*. O Modelo 2 agregou as dimensões clima organizacional inclusivo, liderança inclusiva e sentimento de pertença num único fator, mantendo o *work engagement* e o *quiet quitting* como fatores independentes. O Modelo 3 combinou as dimensões clima organizacional inclusivo, liderança inclusiva e sentimento de pertença num único fator, e o *work engagement* e o *quiet quitting* noutro. Por fim, o Modelo 4 correspondeu a uma solução unifatorial, em que todos os itens foram carregados num único fator.

A

Tabela 3 demonstra que o Modelo 1, com cinco fatores, apresentou o melhor ajustamento aos dados ( $\chi^2/df = 2.53$ ,  $p < 0.001$ ; CFI = 0.92; TLI = 0.90; SRMR = 0.05; RMSEA = 0.05; IC 95% [0.04, 0.06]), ao passo que os restantes modelos alternativos apresentaram ajustamentos inferiores. Estes resultados, aliados aos valores de consistência interna ( $\alpha$  de Cronbach) observados em todas as escalas utilizadas, confirmaram a validade discriminante e convergente das medidas. Assim, prosseguiu-se com o teste das hipóteses propostas.

**Tabela 3.**

*Tabela 3 – Análises fatoriais confirmatórias*

Modelos	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modelo 1	2.53	0.92	0.90	0.05	0.05
Modelo 2	4.77	0.78	0.74	0.08	0.07
Modelo 3	6.41	0.68	0.63	0.09	0.08
Modelo 4	10.66	0.40	0.31	0.13	0.11

**Tabela 4.**

Tabela 4 – Estatística descritiva, correlações e índices de consistência interna das variáveis

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. <i>Work engagement</i> (0.70)	3.71	0.98	—						
2. Clima inclusivo (0.79)	3.71	0.67	.36**	—					
3. <i>Quiet quitting</i> (0.81)	1.95	0.62	-.48**	-.31**	—				
4. Liderança inclusiva (0.89)	3.65	0.59	.10*	.33**	-.08*	—			
5. Pertença ao grupo de trabalho (0.73)	3.86	0.74	.22**	.32**	-.19**	.55**	—		
6. Idade	50.56	8.54	.16**	.16**	-.13**	.03	.00	—	
7. Género	—	—	.11*	.17**	-.03	.14**	.10*	.18*	*

Nota. N = 529. Correlações de Pearson. \*\* p < .01; \* p < .05. Escalas de 1 a 5. Os alfas de Cronbach estão entre parêntesis. Género: 1 = masculino; 0 = feminino, Não binário e outros.

#### 4.4 Teste de hipóteses

Para realizar os testes de hipóteses, todas as análises foram conduzidas com controlo de idade e género (modelo principal), por serem potenciais alteradores (Karrani et al., 2024; Rožman et al., 2021; Shore et al., 2011), como citado anteriormente. Como análise de sensibilidade, foram repetidos os modelos sem as covariáveis; os padrões de resultados mantiveram-se, exceto em H2, em que a mediação passou a ser estatisticamente significativa apenas quando os controlos foram retirados.

##### Hipótese 1 (H1)

A primeira hipótese propunha uma mediação entre o clima inclusivo e o *quiet quitting* através do *work engagement*. Inicialmente, analisou-se o efeito total do clima inclusivo sobre o *quiet quitting*, que foi negativo e significativo ( $\beta = -0.272$ ,  $p < 0.001$ ), sugerindo que, sem considerar o mediador, ambientes organizacionais inclusivos tendem a reduzir o *quiet quitting*. Em seguida, identificou-se que o efeito do clima inclusivo sobre o *work engagement* foi positivo e significativo ( $\beta = 0.488$ , SE = .064,  $p < .001$ ;  $R^2_m = .140$ ), o que demonstrou que quanto mais

inclusivo é o clima percecionado, maior tende a ser o nível de *work engagement*. Enquanto o efeito do *work engagement* sobre o *quiet quitting* foi negativo e também significativo ( $\beta = -0.276$ , SE = .029,  $p < .001$ ;  $R^2_{\gamma} = .263$ ), indicando que quanto maior o *work engagement*, menor a tendência a aderir ao *quiet quitting*. A análise do efeito direto do clima inclusivo sobre o *quiet quitting*, ao controlar o mediador, revelou que esse efeito permaneceu significativo, mas reduzido ( $\beta = -0.136$ , SE = .040,  $p = .0007$ ), sugerindo a existência de um caminho direto adicional, não mediado pelo *work engagement*.

Por fim, o efeito indireto, ou seja, o caminho mediado pelo *work engagement*, demonstrou um coeficiente de -0.135, com intervalo de confiança 95% obtido por bootstrapping [-0.181; -0.091], confirmando a significância do efeito mediador. Assim, os dados suportam a H1, ao revelarem uma mediação parcial, demonstrando que ambientes mais inclusivos elevam o *work engagement*, o que, por sua vez, reduz a probabilidade de *quiet quitting*. Nos controlos, a idade teve um efeito positivo sobre *work engagement* ( $\beta = .012$ ,  $p = .013$ ) e género não foi significativo estatisticamente em nenhuma equação. A

Tabela 5 resume os resultados obtidos.

**Tabela 5.**

Tabela 5 – Hipótese 1: Mediação do *work engagement* na relação entre clima inclusivo e *quiet quitting*

Modelo	Preditor	b	SE	t	p	R <sup>2</sup>
Efeito total (clima inclusivo → <i>quiet quitting</i> , sem mediador)	Clima Inclusivo	-0.272	0.040	-6.801	<0.001	0.140
Clima inclusivo → <i>work engagement</i> )	Clima inclusivo	0.488	0.064	7.601	<0.001	0.140
<i>Work engagement</i> → <i>quiet quitting</i> (controlando clima inclusivo)	<i>Work engagement</i>	-0.276	0.029	-9.596	<0.001	0.263
Clima inclusivo → <i>Quiet quitting</i> (direto, com mediador)	Clima inclusivo	-0.136	0.040	-3.417	0.0007	0.263
Efeito indireto	Clima inclusivo através do <i>work engagement</i>	-0.135	0.0232	-	IC95% [-0.181; -0.091]	-

## Hipótese 2 (H2)

A segunda hipótese propôs que o *work engagement* mediaria a relação entre a percepção de liderança inclusiva e o *quiet quitting*. Os resultados foram frágeis: o efeito da liderança inclusiva sobre o *work engagement* não foi estatisticamente significativo ( $\beta = 0.142$ ,  $SE = 0.0816$ ,  $t = 1.7368$ ,  $p = 0.083$ ), inviabilizando a mediação (ver Tabela 6). O *work engagement*, no entanto, manteve-se como forte preditor negativo do *quiet quitting* ( $\beta = -0.302$ ,  $SE = 0.0276$ ,  $t = -10.9247$ ,  $p < 0.001$ ), mas o efeito direto de liderança inclusiva em *quiet quitting* foi nulo ( $\beta = -0.039$ ,  $p = 0.461$ ) e o efeito indireto (através do *work engagement*) também não foi significativo (BootIC95% [-0.089; 0.007]). Assim, com covariáveis de idade e género, a H2 não foi suportada.

Com o objetivo de explorar os resultados desta hipótese, foi realizada uma análise sem covariáveis, e o quadro foi diferente. Sem controlo de género e idade, a liderança inclusiva previu positivamente o *work engagement* ( $\beta = 0.167$ ;  $p = 0.020$ ) e o *work engagement* previu negativamente o *quiet quitting* ( $\beta = -0.305$ ;  $p < 0.001$ ) – este último muito similar ao resultado com controlos. Já o efeito total de liderança inclusiva sobre *quiet quitting*, por sua vez, foi negativo, mas não significativo ( $\beta = -0.087$ ;  $p = 0.056$ ), enquanto o efeito indireto foi significativo ( $\beta = -0.051$ ; IC95% [-0.098; -0.002]), configurando mediação total.

Em conjunto, os resultados da H2 sugerem que a inexistência de significância estatística ao controlar idade e género indica que tais variáveis podem interferir na forma como os colaboradores percepcionam a liderança inclusiva e, consequentemente, seu *work engagement*.

**Tabela 6.**

*Tabela 6 – Hipótese 2: Mediação do work engagement na relação entre liderança inclusiva e quiet quitting, sem e com covariáveis.*

Modelo	Preditor	Com covariáveis				
		b	SE	t	p	R <sup>2</sup>
Efeito total (Liderança inclusiva → <i>quiet quitting</i> , sem mediador)	Liderança inclusiva	-0.082	0.0625	-1.3041	0.193	0.023
Liderança inclusiva → <i>work engagement</i>	Liderança inclusiva	0.142	0.0816	1.7368	0.083	0.039

<i>Work engagement</i> → <i>quiet quitting,</i> controlando liderança inclusiva)	<i>Work engagement</i>	-0.302	0.0276	-10.9247	<0.001	0.241
Liderança inclusiva → <i>quiet quitting</i> (direto, com mediador)	Liderança Inclusiva	-0.039	0.0525	-0.7378	0.461	0.241
Efeito indireto	Liderança Inclusiva através do <i>work engagement</i>	-0.043	0.0249	-	[-0.089; 0.007]	IC95%

Sem covariáveis						
Modelo	Preditor	b	SE	t	p	R <sup>2</sup>
Efeito total (Liderança inclusiva → <i>quiet quitting</i> , sem mediador)	Liderança Inclusiva	-0.087	0.0453	-1.9144	0.056	0.007
Liderança inclusiva → <i>work engagement</i> )	Liderança Inclusiva	0.167	0.0714	2.3406	0.020	0.010
<i>Work engagement</i> → <i>quiet quitting,</i> controlando liderança inclusiva)	<i>Work engagement</i>	-0.305	0.0240	-12.7034	<0.001	0.236
Liderança inclusiva → <i>quiet quitting</i> (direto, com mediador)	Liderança Inclusiva	-0.036	0.0400	-0.8954	0.371	0.236
Efeito indireto	Liderança Inclusiva através do <i>work engagement</i>	-0.051	0.0245	-	[-0.098; -0.002]	IC95%

Notas: Estimativas obtidas no PROCESS (modelo 4, 5.000 bootstraps). Valores de  $p < 0.05$  considerados significativos. Intervalos de confiança de 95% apresentados para os efeitos indiretos. Na condição com covariáveis, foram incluídos idade e género; na condição sem covariáveis, estes fatores foram excluídos do modelo.

### Hipótese 3 (H3)

A hipótese 3 procurou identificar se o sentimento de pertença ao grupo moderaria a relação entre a percepção do clima inclusivo e o *quiet quitting* através do *work engagement*, de tal forma que a relação indireta seja mais forte para quem tem um nível baixo de sentimento de pertença. Na análise realizada através do modelo 7 da macro PROCESS (Hayes, 2018), inicialmente verificou-se que o clima inclusivo apresentou um efeito positivo e significativo sobre o *work engagement* ( $\beta = 0.390$ ,  $p < 0.001$ ), confirmando que ambientes organizacionais mais inclusivos estão associados a maiores níveis de *work engagement*. Em seguida, identificou-se que o sentimento de pertença moderou esta relação ( $\beta = -0.181$ ,  $p = 0.002$ ), com uma variação significativa no  $R^2$  ( $\Delta R^2 = 0.016$ ,  $p = 0.002$ ), reforçando o efeito do pertencimento.

A análise dos efeitos condicionais mostrou que a relação entre clima inclusivo e *work engagement* foi positiva em todos os níveis de pertença, porém mais intensa entre os colaboradores com sentimento de pertença mais baixo ( $\beta = 0.524$ ,  $p < 0.001$ ), seguida por sentimento de pertença médio ( $\beta = 0.390$ ,  $p < 0.001$ ) e alto ( $\beta = 0.256$ ,  $p = 0.002$ ).

Por sua vez, o *work engagement* manteve um efeito negativo e significativo sobre o *quiet quitting* ( $\beta = -0.277$ ,  $p < 0.001$ ), confirmando que trabalhadores mais engajados têm menor propensão ao afastamento psicológico. O efeito direto do clima inclusivo sobre o *quiet quitting* também permaneceu significativo ( $\beta = -0.136$ ,  $p < 0.001$ ), indicando uma mediação parcial.

Por fim, os efeitos indiretos condicionais revelaram que a mediação foi mais forte quando o sentimento de pertença ao grupo era baixo ( $\beta = -0.145$ ; IC95% [-0.193; -0.103]), médio ( $\beta = -0.108$ ; IC95% [-0.154; -0.068]) e enfraqueceu quando o sentimento de pertença aumentou ( $\beta = -0.071$ ; IC95% [-0.123; -0.023]). O índice de moderação da mediação foi significativo (índice = 0.050, IC95% [0.024; 0.079]), confirmando que o sentimento de pertença condiciona a força da mediação do *work engagement* na relação entre a percepção do clima inclusivo e o *quiet quitting*.

Em conjunto, estes resultados, resumidos na Tabela 7, sustentaram a hipótese 3, demonstrando que a percepção do clima inclusivo pode reduzir o *quiet quitting* sobretudo entre os colaboradores com baixo sentimento de pertença, para os quais o *work engagement* se revelou particularmente sensível ao clima organizacional.

**Tabela 7.**

*Tabela 7 – Hipótese 3: Mediação do work engagement na relação entre liderança inclusiva e quiet quitting, moderada pelo sentimento de pertença*

Relação testada	Variável / Condição	$\beta$	SE	t	p	IC 95%
Clima inclusivo → <i>work engagement</i>	Clima inclusivo (X)	0.390	0.063	6.174	<0.001	[0.266; 0.514]
Clima inclusivo → <i>work engagement</i>	Pertença (W)	0.078	0.060	1.292	0.197	[-0.040; 0.195]
Clima inclusivo → <i>work engagement</i>	Interação X×W	-0.181	0.057	-3.183	0.002	[-0.293; -0.069]
	$\Delta R^2$	0.016			0.002	
Slopes X→M por W	W = -1 DP	0.524	0.067	7.796	<0.001	[0.392; 0.656]
Slopes X→M por W	W = média	0.390	0.063	6.174	<0.001	[0.266; 0.514]
Slopes X→M por W	W = +1 DP	0.256	0.084	3.054	0.002	[0.091; 0.420]
M e X→Y (Outcome: <i>quiet quitting</i> )	Work engagement (M)	-0.277	0.025	-10.874	<0.001	[-0.327; -0.227]
M e X→Y (Outcome: <i>quiet quitting</i> )	Clima inclusivo (X)	-0.136	0.037	-3.664	<0.001	[-0.209; -0.063]
Efeitos indiretos condicionais (X→M→Y)	W = -1 DP	-0.145	0.023			BootIC95% [-0.193; -0.103]
Efeitos indiretos condicionais (X→M→Y)	W = média	-0.108	0.022			BootIC95% [-0.154; -0.068]

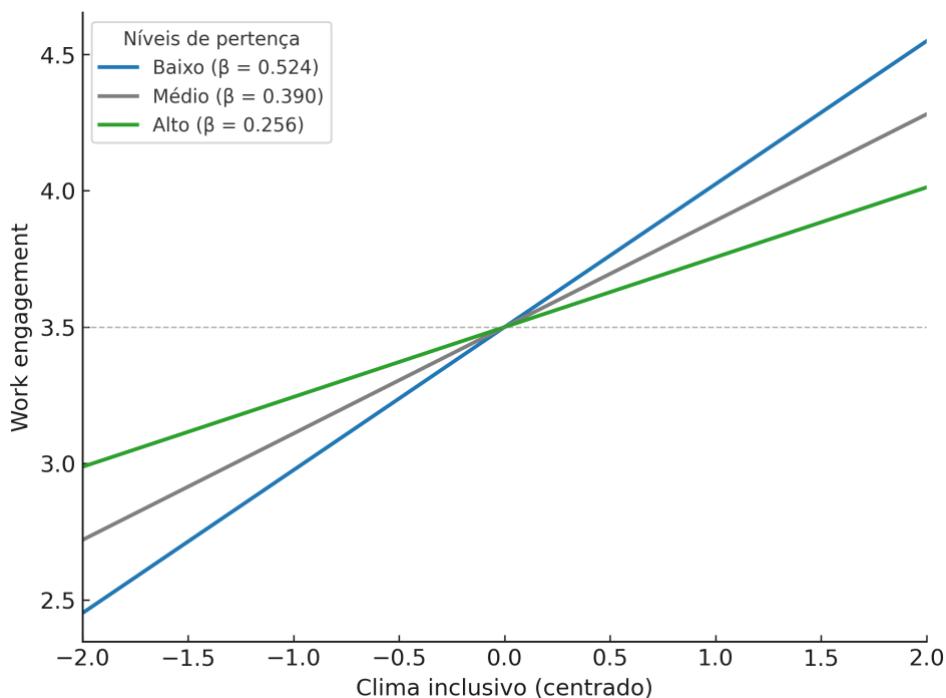
Efeitos indiretos condicionais $(X \rightarrow M \rightarrow Y)$	$W = +1 \text{ DP}$	-0.071	0.025	BootIC95% [-0.123; -0.023]
Índice de mediação moderada	Index $(X \rightarrow M \rightarrow Y)$	0.050	0.014	BootIC95% [0.024; 0.079]

Notas: PROCESS modelo 7, 5.000 bootstraps, IC 95%. Variáveis X (clima inclusivo) e W (pertença) centradas à média. Covariáveis: idade e género. Slopes reportam o efeito de  $X \rightarrow M$  aos níveis de W (-1 DP, média, +1 DP). Johnson–Neyman: efeito de  $X \rightarrow M$  é significativo para  $W < 1.086 \text{ DP}$  ( $\approx 93\%$  da amostra).

A Figura 2 ilustra graficamente a interação referente à hipótese 3, evidenciando que a inclinação da relação entre clima inclusivo e *work engagement* é mais acentuada para colaboradores com baixo sentimento de pertença e mais suave para os que já se sentem pertencentes ao grupo.

## Figura 2.

Figura 2 – Interação entre clima inclusivo e sentimento de pertença na predição do work engagement



Nota. O gráfico ilustra a relação entre a percepção do clima inclusivo e o *work engagement* em diferentes níveis de pertença (baixo, médio e alto).

## Hipótese 4 (H4)

A quarta hipótese propunha que o sentimento de pertença ao grupo moderaria a relação entre a percepção de liderança inclusiva e o *quiet quitting* através do *work engagement*, de tal forma que a relação indireta seria mais forte para quem apresentasse um nível baixo de sentimento de pertença ao grupo.

A análise realizada com o modelo 7 da macro PROCESS (Hayes, 2018), com controlo de idade e género, confirmou a presença de uma mediação moderada estatisticamente significativa (índice de moderação da mediação = 0.050; IC95% [0.014; 0.087]) (ver tabela 6).

Primeiramente, verificou-se que a liderança inclusiva, por si só, não apresentou efeito direto significativo sobre o *work engagement* ( $\beta = -0.104$ ,  $p = 0.216$ ). Contudo, o sentimento de pertença moderou esta relação ( $\beta = -0.165$ ,  $p = 0.007$ ;  $\Delta R^2 = 0.013$ ), indicando que o impacto da liderança inclusiva no *work engagement* dependia dos níveis de pertença. A análise dos efeitos condicionais mostrou que, entre colaboradores com baixo ( $\beta = -0.020$ ,  $p = 0.825$ ) e médio sentimento de pertença ( $\beta = -0.103$ ,  $p = 0.216$ ), a liderança inclusiva não exerceu efeitos estatisticamente significativos sobre o *work engagement*. Já entre aqueles com elevado sentimento de pertença, a relação revelou-se negativa e significativa ( $\beta = -0.187$ ,  $p = 0.026$ ), sugerindo que, para esses trabalhadores, percepções mais elevadas de liderança inclusiva se associam paradoxalmente a menor *work engagement*.

Por sua vez, o *work engagement* manteve o seu papel central como preditor negativo do *quiet quitting* ( $\beta = -0.301$ ,  $p < 0.001$ ). Assim, o efeito indireto da liderança inclusiva sobre o *quiet quitting*, através do *work engagement*, também se mostrou condicionado pelo sentimento de pertença. Especificamente, apenas quando o sentimento de pertença era alto essa relação foi significativa ( $\beta = 0.068$ ; IC95% [0.007; 0.138]), apontando para: percepções mais elevadas de liderança inclusiva, para aqueles que já se sentem pertencentes, estão associadas a menor *work engagement*, o que, por sua vez, pode aumentar o *quiet quitting*.

Em conjunto, estes resultados (ver Tabela 8) sustentaram parcialmente a hipótese 4, mas de forma oposta ao esperado. O papel moderador do sentimento de pertença emergiu apenas em níveis elevados, revelando um padrão paradoxal no qual a liderança inclusiva, em vez de fomentar o *work engagement*, tende a reduzi-lo entre os colaboradores que já se sentem fortemente pertencentes ao grupo.

### Tabela 8.

*Tabela 8 – Hipótese 4: Mediação do work engagement na relação entre liderança inclusiva e quiet quitting, moderada pelo sentimento de pertença*

Relação testada	Variável / Nível	$\beta$	SE	t	p	IC 95%
Liderança inclusiva → <i>work engagement</i>	Liderança inclusiva (X)	-0.104	0.084	-1.238	0.216	[-0.268; 0.061]
Liderança inclusiva → <i>work engagement</i>	Pertença (W)	0.260	0.067	3.912	<0.001	[0.130; 0.391]
Liderança inclusiva → <i>work engagement</i>	Interação X×W	-0.165	0.061	-2.701	0.007	[-0.285; -0.045]
$\Delta R^2$		0.013			0.007	
Slopes X→M por W	W = -1 DP	-0.02	0.088	0.221	0.825	[-0.154; 0.193]
Slopes X→M por W	W = média	-0.103	0.084	-1.238	0.216	[-0.268; 0.061]
Slopes X→M por W	W = +1 DP	-0.187	0.102	-2.226	0.026	[-0.427; -0.027]
M e X→Y (Outcome: <i>quiet quitting</i> )	Work engagement (M)	-0.302	0.024	-12.373	<0.001	[-0.350; -0.254]
M e X→Y (Outcome: <i>quiet quitting</i> )	Liderança inclusiva (X)	-0.039	0.04	-0.959	0.338	[-0.118; 0.041]
Efeitos indiretos condicionais (X→M→Y)	W = -1 DP	-0.006	0.028			BootIC95% [-0.060; 0.053]
Efeitos indiretos condicionais (X→M→Y)	W = média	0.031	0.028			BootIC95% [-0.021; 0.089]
Efeitos indiretos condicionais (X→M→Y)	W = +1 DP	0.068	0.034			BootIC95% [0.007; 0.138]
Índice de mediação moderada	Index (X→M→Y)	0.05	0.014			BootIC95% [0.014; 0.087]

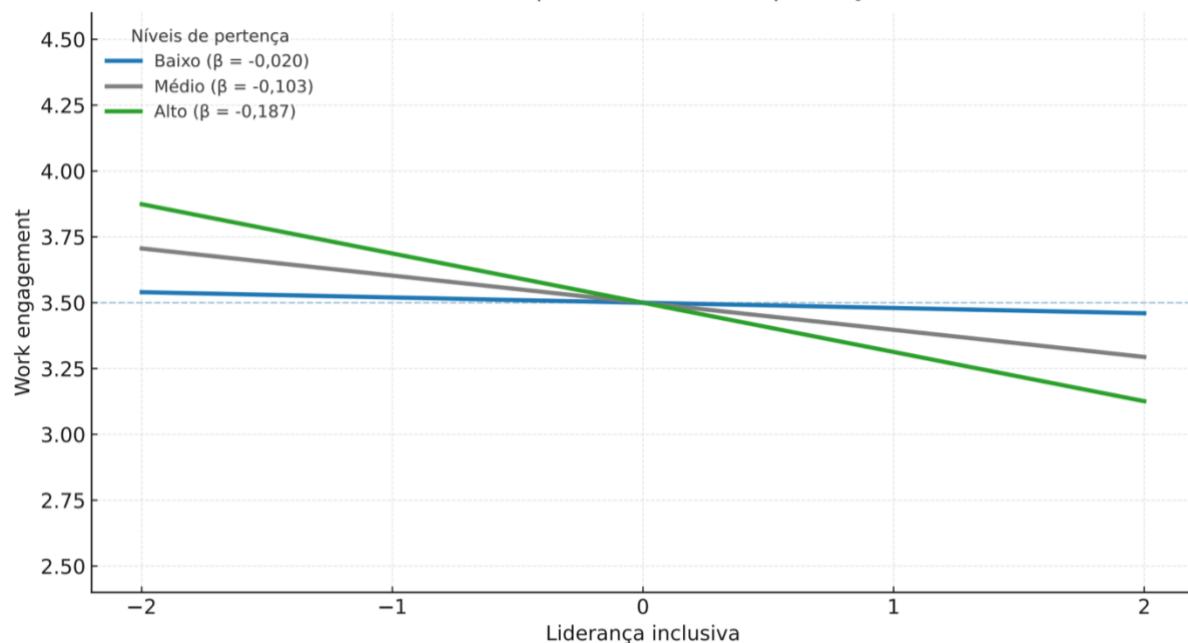
Notas: PROCESS modelo 7, 5.000 bootstraps, IC 95%. Variáveis X (liderança inclusiva) e W (pertença) centradas à média. Covariáveis: idade e género. Slopes reportam o efeito de X→M aos níveis de W (-1 DP, média, +1 DP). Johnson–Neyman: o efeito X→M é significativo para W > 0.483 DP (≈23% da amostra).

A

Figura 3 ilustra graficamente a interação referente à hipótese 4, evidenciando que a linha de inclinação referente à relação entre percepção da liderança inclusiva e *work engagement* é negativa e mais acentuada para colaboradores com alto sentimento de pertença.

### **Figura 3.**

*Figura 3 – Interação entre liderança inclusiva e work engagement moderada pelo sentimento de pertença*



Nota. O gráfico ilustra a relação entre a percepção da liderança inclusiva e o work engagement em diferentes níveis de pertença (baixo, médio e alto). As inclinações para baixa e média pertença não são estatisticamente significativas ( $p = 0.825$ ;  $p = 0.216$ ). Apenas o efeito em alta pertença é significativo ( $p = 0.026$ ).



## Capítulo 5. Discussão

O presente estudo parte do Modelo JD-R (Demerouti et al., 2001) e da Teoria da Troca Social – SET (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) para compreender de que modo a percepção de práticas de inclusão, nomeadamente clima e liderança inclusivos, se relacionam com o *quiet quitting*, tendo o *work engagement* como mecanismo mediador e o sentimento de pertença ao grupo de trabalho como condição que pode intensificar ou atenuar esses efeitos. Em linha com esse enquadramento, os resultados referentes ao clima inclusivo confirmam o processo motivacional do JD-R, em que recursos de trabalho estáveis e sistémicos ativam experiências de energia e significado e, consequentemente, reduzem comportamentos de afastamento psicológico (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014): maior percepção de clima inclusivo eleva o *work engagement* e, por essa via, reduz o *quiet quitting*, corroborando os estudos que sinalizam essa associação, como os de Liu-Lastres et al., (2024) e Karrani et al. (2024).

Além disso, observa-se um efeito direto adicional do clima inclusivo sobre o *quiet quitting*, indicando que sinais sistémicos de equidade podem inibir esse fenómeno para além do seu impacto motivacional. Ou seja, mesmo controlando o *work engagement*, a percepção de um clima inclusivo parece inibir o *quiet quitting*, o que é compatível com a lógica da SET, em que as trocas percebidas como justas reduzem comportamentos de “devolução negativa” (*withdrawal*) (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Em segundo lugar, verifica-se que o sentimento de pertença ao grupo modera a força com que o clima inclusivo se converte em *work engagement*. A relação é positiva em todos os níveis de pertença, porém mais acentuada quando o sentimento de pertença é baixo. À medida que esse sentimento aumenta, o ganho em *work engagement* associado à mesma “dose” de clima inclusivo torna-se mais modesto (ver Figura 2). Este resultado converge para o padrão compensatório previsto no JD-R: trabalhadores com menos recursos pessoais e sociais (e.g sentimento de pertença) podem responder de forma mais intensa aos sinais contextuais (Bakker & Demerouti, 2007). Esta evidência também se alinha aos achados de Shore e Chung (2021), que indicam que os efeitos positivos de práticas inclusivas tendem a ser mais fortes para aqueles com sentimentos de pertença e valorização mais críticos, especialmente membros de grupos marginalizados.

O papel da liderança inclusiva, por sua vez, apresenta limitações. Ao considerar idade e género como covariáveis (padrão dos testes de hipóteses deste estudo), o efeito de liderança inclusiva sobre *work engagement* não foi estatisticamente significativo. Sem controlos, o efeito

foi pequeno ( $\beta = -0.051$ ), porém significativo, sugerindo que a associação é sensível a variáveis demográficas e pode variar por subgrupos. Esta leitura é coerente com evidências de que a experiência de inclusão difere por grupos demográficos (Shore et al., 2011), que o *work engagement* pode variar por género (Rožman et al., 2021) e que padrões de *quiet quitting* também diferem por perfis demográficos (Karrani et al., 2024). Assim, a eficácia da percepção da liderança inclusiva sobre *work engagement* e *quiet quitting* provavelmente não é uniforme em todas as populações.

De forma complementar, ao considerar o papel moderador do sentimento de pertença, o efeito da liderança inclusiva sobre o *work engagement* se mostra condicional ao nível de pertença. Em participantes com elevado sentimento de pertença, a inclinação é negativa e estatisticamente significativa, produzindo um efeito indireto que, paradoxalmente, aumenta o *quiet quitting* (ver Figura 3). Este achado não contradiz pesquisas que reportam associações positivas entre liderança inclusiva e *work engagement*, mas sugere que tais benefícios não são universais e podem depender de fatores individuais e contextuais, o que converge para o modelo JD-R, que admite que avaliações subjetivas e relacionais podem modular como recursos se convertem em *work engagement* (Schaufeli & Taris, 2014).

Tal resultado pode ser interpretado com base na Teoria SET (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), em que mensagens adicionais de inclusão, em uma equipa já com fortes sinais de pertença, podem ser lidas como desequilíbrio na relação de troca, ou por parecerem desnecessárias, ou por parecerem favoritismo, o que pode ativar percepções de injustiça e, consequentemente, uma reciprocidade menos positiva (menor investimento e maior retração), traduzindo-se no padrão observado de menor *work engagement* e aumento indireto do *quiet quitting*.

Para além dessa interpretação, uma segunda explicação plausível para o resultado supracitado baseia-se na liderança inclusiva como “espada de dois gumes” (*two-edged sword*), capaz de promover afastamento ou engajamento, dependendo de fatores individuais (Chen et al., 2024). O autor indica que, em certos contextos, sinais persistentes de abertura, tolerância a erros e acolhimento podem ser lidos por alguns colaboradores como permissividade, gerando “direito psicológico”, ou seja, a crença de que merecem tratamento preferencial e estão isentos de responsabilidades, levando a reações de retração quando limites são postos. Uma outra possibilidade, alinhada com Douglas et al. (2024) é que, para membros de grupos relativamente privilegiados, iniciativas de inclusão percebidas como desnecessárias ou simbólicas podem ser vistas como ameaça ao mérito, gerando resistência.

É possível que a composição da amostra deste estudo ajude a expandir essa interpretação: do total de participantes, 73.6% eram homens e 26.2%, mulheres, sendo a média de idade da amostra 51 anos. A literatura de inclusão organizacional indica que homens e caucasianos tendem a sentir-se mais pertencentes do que outros grupos (Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998, citados por Shore et al., 2011) e que as mulheres e os trabalhadores mais jovens reportam menor inclusão (Findler, Wind & Mor Barak, 2005; Mor Barak et al., 2006, citados por Shore et al., 2011). À luz disso, é plausível, embora não demonstrado neste estudo, que parte dos inquiridos sentisse pertença elevada, contexto no qual sinais adicionais de liderança inclusiva podem ser percebidos como redundantes ou até ameaçadores, contribuindo para o padrão observado. Esta leitura é pós-hoc e carece futuramente de replicação com medidas explícitas de pertença e composição demográfica mais detalhada.

No extremo oposto, pode-se ainda interpretar esse resultado em linha com Shore e Chung (2021), que afirmam que, em um contexto de baixa pertença e alta diversidade, as pessoas podem sentir-se “*tokens*”, isto é, acreditar que foram contratadas por pertencerem a uma determinada categoria social (por exemplo, género ou raça), mas percebem pouca aceitação por parte dos membros da organização, o que pode levar a ameaças de estereótipos e, consequentemente, queda de desempenho. De maneira complementar, Randel et al. (2018) enfatizam que pertença sem unicidade, pode levar à pressão para assimilação: as pessoas sentem que só pertencem caso se encaixem na norma. Por outro lado, unicidade sem pertença leva a riscos de tokenismo. Os autores também observam que a inclusão aplicada de forma desigual pode gerar percepções de injustiça e reações negativas na equipa. No presente estudo, o efeito inesperado surgiu no contexto de alta pertença, e a lição que fica é: a eficácia da liderança inclusiva depende da dose e do contexto.

Diante do exposto acima, os achados aproximam-se da literatura que posiciona o clima inclusivo como um recurso estrutural robusto, associado a estados motivacionais mais positivos e ao *work engagement* em si (Nishii, 2013; Shore et al., 2018). Ao mesmo tempo, acendem uma luz no debate sobre liderança inclusiva, que parece não produzir efeitos uniformemente benéficos, e seus impactos estariam condicionados à composição demográfica, características individuais e ao nível de pertença ao grupo.

Em suma, embora o clima inclusivo e a liderança inclusiva possam ser interpretados como recursos organizacionais, nos termos do modelo JD-R (Randel et al., 2018; Shore et al., 2018), os resultados sugerem que a percepção do clima exerce maior impacto no *work engagement* e na redução do *quiet quitting* do que a atuação isolada dos líderes. A liderança inclusiva parece ser eficaz apenas quando há uma necessidade de construção ou reconstrução de vínculo, ou seja,

quando o sentimento de pertença ao grupo é considerado frágil. Este achado leva a refletir que, apesar de importantes, as ações de liderança não substituem um compromisso institucional mais amplo.

## Capítulo 6. Implicações práticas

As implicações práticas deste estudo seguem em três frentes. Em primeiro lugar, torna-se essencial para as organizações públicas (e não só) medir e acompanhar frequentemente as variáveis de percepção da inclusão, *quiet quitting*, *work engagement* e sentimento de pertença, segmentando-as por equipas, género e idade, de modo a identificar o contexto organizacional e as percepções de seu quadro de colaboradores.

Após isso, devem ser priorizadas intervenções no âmbito do clima inclusivo, pois este beneficia toda a força de trabalho e especialmente quem se sente menos incluído. Isso significa rever políticas, processos e rotinas que afetam a percepção diária de justiça e equidade, como, por exemplo, critérios de decisão e de progressão mais transparentes, abertura para escuta com feedback efetivo, práticas de recrutamento e seleção com equidade, bem como avaliação de desempenho baseado em métricas objetivas.

Por fim, a atuação das lideranças deve ser calibrada de acordo com os dados demográficos e de sentimento de pertença de cada equipa. Onde o sentimento de pertença é baixo, convém o líder combinar práticas que construam segurança psicológica com a valorização genuína da singularidade dos membros. Por outro lado, em equipas onde esse sentimento já é elevado, recomenda-se parcimónia na intensidade e na frequência das atitudes de inclusão do líder, priorizando critérios de mérito e justiça e preservando a autonomia. Nesse contexto, sinais inclusivos redundantes ou percebidos como desnecessários podem ser interpretados como desequilíbrio nas trocas e, consequentemente, reduzir o vigor, componente do *work engagement*. Assim, é essencial fornecer treinamento aos líderes, de modo a poderem reconhecer sinais de reatividade, transitar pelos dois polos de pertença e desenvolver competências de justiça interpessoal, distribuição de oportunidades e atenção a fronteiras entre inclusão e autonomia.

## Capítulo 7. Limitações e sugestões de estudos futuros

Embora o presente estudo traga contribuições relevantes, ele também apresenta algumas limitações que precisam de ser reconhecidas. Em primeiro lugar, destaca-se a recolha transversal de dados auto reportados, o que significa que todas as respostas foram obtidas em uma única altura e fornecidas pelos próprios participantes sobre si mesmos, tornando difícil perceber os seus efeitos a longo prazo e demonstrando um tipo de tendência que pode levar ao enviesamento do método comum (Podsakoff et al., 2012). Além disso, esse tipo de recolha não

permitiu afirmar, por exemplo, se as percepções de pertença vieram antes da introdução/presença do clima e da liderança inclusivos ou se foi o contrário. Seria interessante, portanto, que futuras investigações aplicassem estudos longitudinais, para entender melhor a ordem dessas relações, e combinassem fontes de dados (auto-relatos, avaliações de pares/superiores e indicadores comportamentais/administrativos como assiduidade, produtividade ou pedidos de desligamento) para reduzir possíveis vieses de método comum.

Outra limitação a considerar é o facto de o estudo refletir maioritariamente o contexto de instituições brasileiras, em razão da baixa adesão de participantes portugueses, o que impossibilitou análises comparativas entre os dois países. Assim, é recomendável replicar o modelo em organizações públicas portuguesas com amostras mais equilibradas entre Portugal e Brasil, de modo a explorar as diferenças culturais.

Além disso, as variáveis *work engagement* e sentimento de pertença foram medidas a partir de suas versões reduzidas. Embora todas as dimensões da escala estejam representadas e essa escolha seja sustentada por estudos que indicam correlações elevadas entre as dimensões e a viabilidade de versões curtas (Schaufeli et al., 2017), essa redução implica menor robustez psicométrica e pode limitar a profundidade da avaliação do constructo. Investigações futuras poderiam recorrer à versão completa para garantir maior fiabilidade e validade, bem como analisar possíveis diferenças entre dimensões específicas.

Por fim, a composição da amostra foi pouco diversa, sendo maioritariamente masculina e mais velha, o que pode ter influenciado os efeitos observados para liderança inclusiva e sentimento de pertença. Seria interessante aplicar as hipóteses testadas neste estudo a amostras mais diversas e estimar efeitos moderadores e interações entre género, idade e sentimento de pertença. Adicionalmente, um caminho interessante a seguir futuramente seria medir, em contextos de alto sentimento de pertença, percepções de ameaça ao mérito, tokenismo, justiça e autonomia como mediadores/moderadores. Essas escolhas podem ajudar a clarificar quando (e para quem) o clima e a liderança inclusivos reduzem, de facto, o *quiet quitting*.

## Conclusão

A presente investigação demonstra que, nas organizações públicas analisadas, climas organizacionais percecionados como inclusivos pelos colaboradores estão associados a menores níveis de *quiet quitting*, sobretudo porque promovem o *work engagement*. Esse padrão confirma o processo motivacional do JD-R e é coerente com a Teoria da Troca Social: sinais de equidade ativam reciprocidade positiva. A força desse mecanismo é maior quando o sentimento de pertença é baixo, sugerindo função compensatória dos recursos inclusivos. Já a percepção da liderança inclusiva não apresentou efeito robusto e uniforme, isto é, não previu *work engagement*; e, em contextos em que o nível de sentimento de pertença é elevado, associou-se a menor *work engagement*, gerando efeito indireto de aumento do *quiet quitting*. Assim, o recurso prioritário para as organizações que desejem aprimorar seu nível de *work engagement*, reduzindo comportamentos de afastamento emocional dos colaboradores é estrutural (clima), devendo a ação da liderança ser ajustada ao perfil de pertença da equipa.



## Referências Bibliográficas

- Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: Scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1222–1240. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0327>.
- Allen, K.-A., Kern, M. L., Rozek, C. S., McInerney, D. M., & Slavich, G. M. (2021). Belonging: A review of conceptual issues, an integrative framework, and directions for future research. *Australian Journal of Psychology*, 73(1), 87–102. <https://doi.org/10.1080/00049530.2021.1883409>.
- 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>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>.
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: A moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124–139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>.
- Batista, B., Oliveira, J., Rente, J., & Lopes, I. C. (2023). Quiet quitting: Os principais motivos. *Conferência – Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 11. <https://doi.org/10.26537/iirh.vi11.5200>.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Caldwell, C., Rutledge, T., & Anderson, K. (2023). Diversity, equity, and inclusion: Insights from a justice perspective. *Business and Management Research*, 12(2), 1–10. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n2p5>.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931–944. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75–102. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>.
- Chung, B. G., Shore, L. M., Wiegand, J. P., & Xu, J. (2024). The effects of inclusive psychological climate, leader inclusion, and workgroup inclusion on trust and organizational identification. *Equality, Diversity and Inclusion*. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2023-0278>.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.

- 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>.
- Douglas, H. M., Settles, I. H., Spence Cheruvellil, K., Montgomery, G. M., Elliott, K. C., Cech, E. A., Davis, T. M., Ma, G., Hawkins, A. K., & Nadolsky, L. R. (2024). The importance of inclusive climate within the research group, department, and profession for marginalized science scholars' career outcomes. *Journal of Diversity in Higher Education*. <https://doi.org/10.1037/dhe0000589>.
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12273>.
- Ellera, L., Jamali, D., & Caldwell, C. (2023). “Quiet quitting” and “quiet thriving” – Flourishing in the modern organization. *The Journal of Values-Based Leadership*, 16(2), Article 8. <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1477>.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Filstad, C., Traavik, L. E. M., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: The experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 116–142. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>.
- Gallup. (2025). *State of the global workplace: 2025 report*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (12): 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>.
- Harter, J. (2022, September 6). Is quiet quitting real? *Gallup*. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00080-1).
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2023). Employee quiet quitting behaviours: Conceptualization, measure development, and validation in the service industry. *The Service Industries Journal*, 44(3-4), 218–236. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>.

- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., Usman, M., & Boğan, E. (2024). Quiet quitting behaviours: Investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and inclusive leadership. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4748>.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022, September 15). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>.
- Kochan, T. A., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S. E., Joshi, A., & Jehn, K. A. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>.
- Kock, N. (2021). Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. *Data Analysis Perspectives Journal*, 2(2), 1–6.
- Leuhery, F., Padang, N. S., Karyono, K., Puspitasari, D., & Judijanto, L. (2024). Workplace diversity and inclusion: Strategies for effective implementation and benefits to organizational culture. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(4), 4647–4653. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4.3373>.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: Implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13–24. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2023-1317>.
- 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>.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee diversity perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82–104. <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>.
- Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548–577. <https://doi.org/10.1016/j.chillyouth.2005.06.003>.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>.
- Öztürk, E., Arikan, Ö. U., Ocak, M., & Sessiz, A. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *International Journal of Behavior, Sustainability and Management*, 10(18), 57–79. <https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018>.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>.
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>.

- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2017). Leadership style and service orientation: The catalytic role of employee engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 292–310. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2015-0151>.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>.
- Rammstedt, B., & Beierlein, C. (2014). Can't we make it any shorter? The limits of personality assessment and ways to overcome them. *Journal of Individual Differences*, 35(4), 212–220. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000141>.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>.
- Rožman, M., Sternad Zabukovšek, S., Bobek, S., & Tominc, P. (2021). Gender differences in work satisfaction, work engagement and work efficiency of employees during the COVID-19 pandemic: The case in Slovenia. *Sustainability*, 13(16), 8791. <https://doi.org/10.3390/su13168791>.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>.
- 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](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4).
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2012). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.
- Siyal, S. (2023). Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1170–1184. <https://doi.org/10.1111/beer.12556>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.

- Talukder, M. F., & Prieto, L. (2024). A “quiet quitting” scale: Development and validation. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1487–1510. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2024-4182>.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>.
- Van Dijk, T. A., van Engen, M. L., & Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective. *Journal of Business Ethics*, 111, 73–84. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1434-z>.
- Ware, J. E., Kosinski, M., & Keller, S. D. (1994). *SF-36 physical and mental health summary scales: A user's manual*. The Health Institute, New England Medical Center.
- Zhang, M. (2023). *A sense of belonging and engagement as moderators in the relationship between underrepresented STEM students and negative mental health outcomes* [Undergraduate honors thesis, Brandeis University]. <https://doi.org/10.48617/etd.658>.



## **Apêndices**

### **Apêndice A – Texto de introdução ao questionário e consentimento**

Caro(a) participante,

Esta pesquisa integra um estudo académico no âmbito de um mestrado em Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, realizado no Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE. O seu objetivo é recolher dados sobre a percepção de cultura organizacional, inclusão e o fenómeno de *quiet quitting* em organizações públicas portuguesas e brasileiras.

Este questionário é completamente anónimo, e as suas respostas não serão, em momento algum, associadas à sua identidade. Todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e seguirão rigorosamente os mais elevados padrões éticos de investigação. O tempo médio de resposta é de aproximadamente 8 minutos.

Quaisquer dúvidas podem ser enviadas para o e-mail bia.alves.coimbra@gmail.com.

Agradeço desde já pela sua colaboração e disponibilidade. A sua participação será essencial para o avanço do conhecimento nesta área.

### **Apêndice B – Questionário aplicado**

Q1 Qual a sua idade?

---

---

Q2 Com que género você se identifica?

Feminino

Masculino

Não binário

Outro \_\_\_\_\_

---

---

Q3 A organização onde você trabalha é

- Portuguesa
  - Brasileira
  - Outra \_\_\_\_\_
- 

Q4 A organização onde você trabalha é

- Pública
  - Privada
- 

Q5 Pensando na cultura da sua organização, indique a opção que melhor reflete o quanto concorda com cada afirmação.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Indiferente	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
1. Minha organização tem um processo justo de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A avaliação de desempenho é feita de forma justa na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minha organização investe no desenvolvimento de todos os seus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Os funcionários da minha organização recebem "igual salário por trabalho igual"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minha organização oferece formas seguras para que os colaboradores apresentem queixas formais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Minha organização é caracterizada por um ambiente não ameaçador, onde as pessoas podem revelar suas "verdadeiras" identidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Minha organização valoriza o equilíbrio entre vida profissional e pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Minha organização oferece recursos para que os colaboradores resolvam conflitos de forma eficaz	<input type="radio"/>				
9. Os colaboradores da minha organização são valorizados como pessoas, não apenas pelos cargos que ocupam	<input type="radio"/>				
10. Na minha organização as pessoas frequentemente compartilham e aprendem umas com as outras	<input type="radio"/>				
11. Minha organização tem uma cultura onde as pessoas apreciam as diferenças de cada indivíduo	<input type="radio"/>				
12. Na minha organização, a contribuição dos funcionários é ativamente solicitada	<input type="radio"/>				
13. Na minha organização, as ideias de todos os colaboradores sobre como promover melhorias são levadas a sério	<input type="radio"/>				
14. Na minha organização, os conhecimentos dos colaboradores são usados para repensar ou redefinir práticas de trabalho	<input type="radio"/>				

15. A alta gestão acredita que a resolução de problemas melhora quando se considera a contribuição de diferentes funções, cargos e níveis hierárquicos

Q6 Pensando no seu trabalho atual, indique a opção que melhor reflete o quanto concorda com cada afirmação.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Indiferente	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
1. Vejo sentido nas minhas tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sinto-me inspirado(a) quando estou a trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tendo a fazer o mínimo necessário, sem esforçar-me para além do exigido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Se um colega pode fazer meu trabalho, deixo que ele o faça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Não expresso novas ideias sobre o meu trabalho, pois tenho receio que meu gestor me atribua mais tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Não expresso minha opinião ou ideias sobre meu trabalho, pois acredito que as condições não vão mudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tendo a fazer o maior número de pausas possível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 Por favor, responda as seguintes questões com base no seu trabalho atual.

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Sempre
1. Com que frequência toma a iniciativa no seu trabalho?	<input type="radio"/>				
2. Com que frequência finge que está a trabalhar para evitar outra tarefa?	<input type="radio"/>				

**Q8** Com base na sua percepção sobre a gestão do seu líder, indique a opção que melhor reflete o quanto concorda com cada afirmação.

Meu/minha líder...

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Indiferente	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
1. Realmente se importa com meu bem-estar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Se preocupa com minha satisfação no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mantém contacto dentro da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Demonstra preocupação com minhas necessidades e meus sentimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. É um bom exemplo em termos de cuidado e aceitação nas interações com a equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pede-me para expressar os aspectos positivos/gratificantes da minha experiência dentro da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Trata-me de forma igual aos outros, sem discriminação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Dá-me respostas honestas e justas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. É capaz de suprimir possíveis preconceitos contra mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Implementa políticas para garantir a equidade entre os membros do grupo e assegurar a ausência de preconceitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Demonstra que todos os membros da equipa, independente de suas características (etnia, deficiência etc) não são estereotipados, e sim tratados igualmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Usa as sugestões da minha equipa para tomar decisões que nos afetem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Toma decisões baseadas apenas em suas próprias ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Incentiva-me a participar de debates para melhorar a tomada de decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Dá-me oportunidades de discutir como integrar as diferentes perspetivas oferecidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Assegura que a participação dos membros da equipa na tomada de decisão é realmente partilhada, seja dentro de uma tarefa específica ou ao longo de várias tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Está aberto(a) a ouvir novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Considera a opinião de todos os membros da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Valoriza as minhas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Reconhece minhas características singulares (exemplo: habilidades, inteligência, talento)	<input type="radio"/>				
21. Valoriza diferentes pontos de vista e abordagens	<input type="radio"/>				
22. Tem interesse em manter uma força de trabalho diversificada	<input type="radio"/>				
23. Está sempre disposto(a) a apoiar-me quando apresento uma ideia não convencional no trabalho	<input type="radio"/>				
24. Apoia os funcionários da equipa que, eventualmente, possam precisar de completar tarefas de maneira não tradicional	<input type="radio"/>				
25. Oferece o incentivo e o apoio emocional necessários para que eu continue a partilhar novas ideias	<input type="radio"/>				

Q9 Pensando novamente no seu trabalho atual, indique a opção que melhor reflete o quanto concorda com cada afirmação.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Indiferente	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
1. Permaneço na organização, mas concentro meu tempo em atividades externas ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Faço apenas o suficiente para cumprir com as minhas obrigações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Não me estresso nem me desgasto internamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Compareço ao trabalho e faço o mínimo exigido, mas não muito mais do que isso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Trabalho pelo que realmente sou pago, sem fazer mais do que o necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Aprendi a dizer "não" mais vezes, reservar as noites para mim e evitar verificar meu e-mail durante as férias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Evito envolver-me nos projetos de outros colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Evito dar o meu máximo ou fazer horas extras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Evito ir além das minhas responsabilidades no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Permito-me passar tempo fora do trabalho

<input type="radio"/>				
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Q10 Pensando nas suas últimas quatro semanas, indique a opção que melhor reflete como tem se sentido.

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Sempre
1. Com que frequência se sentiu cansado/a?	<input type="radio"/>				
2. Com que frequência se sentiu feliz?	<input type="radio"/>				
3. Com que frequência se sentiu cheio/a de vida?	<input type="radio"/>				
4. Com que frequência se sentiu muito nervoso?	<input type="radio"/>				
5. Com que frequência se sentiu relaxado/a?	<input type="radio"/>				
6. Com que frequência se sentiu esgotado/a mentalmente?	<input type="radio"/>				
7. Tenho-me sentido cheio/a de energia	<input type="radio"/>				
8. Tenho-me sentido entusiasmado/a com o meu trabalho	<input type="radio"/>				
9. Tenho-me sentido envolvido com o trabalho que faço	<input type="radio"/>				

Q11 Pensando no contexto da equipa com a qual você trabalha atualmente, indique a opção que melhor reflete o quanto concorda com cada afirmação.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Indiferente	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
1. Sinto que sou valorizado(a) na minha equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sinto que pertenço à minha equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sinto que meus colegas se preocupam comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Posso partilhar com a equipa aspectos de mim que os meus colegas não possuem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto-me à vontade para dar opiniões diferentes no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Quando meus colegas ficam com uma visão muito limitada, consigo oferecer uma nova perspetiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---