INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Progressão da Carreira e Partilha de Conhecimento: O Papel do *Quiet Quitting*

Carolina Simões

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:
Professor Doutor Henrique Duarte, Professor Associado com Agregação do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional de ISCTE-IUL

Setembro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Progressão da Carreira e Partilha de Conhecimento: O Papel do *Quiet Quitting*

Carolina Simões

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador(a):
Professor Doutor Henrique Duarte, Professor Associado com Agregação do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional de ISCTE-IUL

Setembro, 2025

Agradecimentos

Ao longo da realização desta dissertação tive a felicidade de contar com o apoio de várias pessoas, a quem gostaria de agradecer:

Ao Professor Henrique Duarte, por ter aceitado ser meu orientador, pelo incentivo constante e pela disponibilidade e orientação em todas as fases deste trabalho.

À minha família, em especial ao meu pai, pelo apoio incondicional e por todas as palavras de encorajamento que tantas vezes fizeram a diferença.

À Marinha Portuguesa, pela colaboração fundamental na divulgação do questionário.

À minha amiga Beatriz, pela companhia nesta caminhada, pelas partilhas de dúvidas, frustrações e, acima de tudo, por termos concluído esta etapa juntas.

Por fim, a mim própria, por ter sido a primeira a acreditar em mim e a não desistir perante este desafio.

Resumo

O *stress* excessivo e a mudança nas prioridades dos trabalhadores, resultantes da *hustle culture,* que é uma cultura de produtividade extrema, da *the great resignation,* caracterizada por uma vaga de demissões voluntárias em grande escala e da pandemia COVID-19, impulsionaram o fenómeno do *quiet quitting*, que consiste no cumprimento das obrigações contratuais laborais, sem investir mais energia, tempo ou compromisso do que o necessário, como forma de priorizar o seu bem-estar e *work-life balance.* Deste modo, a presente investigação tem como objetivo relacionar o *quiet quitting*, e a intenção de saída com outros conceitos, como a progressão de carreira e a satisfação com a equipa. Adicionalmente, pretende-se perceber qual o impacto da partilha de conhecimento no *quiet quitting* e se esta relação é moderada pela interdependência de tarefas, algo que ainda não foi muito explorado na literatura. Este estudo contou com a participação de 338 participantes, cujos dados foram posteriormente analisados no software SPSS. Os resultados obtidos cumpriram estes objetivos, uma vez que se concluiu que a progressão de carreira e a satisfação com a equipa influenciam os níveis de *quiet quitting* e de intenção de saída, e que a partilha de conhecimento se encontra associada a menores níveis de *quiet quitting*. No entanto, não se verificou o efeito moderador da interdependência de tarefas.

Palavras-chave: *quiet quitting*, progressão de carreira, partilha de conhecimento, intenção de saída, satisfação com a equipa, interdependência de tarefas, gestão de recursos humanos

Classificação JEL: J28, M12

Abstract

Excessive stress and the shift in workers' priorities, resulting from the hustle culture, which is a culture of extreme productivity, from the Great Resignation, characterized by a wave of large-scale voluntary resignations and from the COVID-19 pandemic, have fueled the emergence of the quiet quitting phenomenon. This consists of fulfilling contractual work obligations without investing more energy, time, or commitment than strictly necessary, as a way of prioritizing personal well-being and work–life balance. The present study aims to examine the relationship between quiet quitting and turnover intention with other concepts such as career progression and team satisfaction. In addition, it seeks to explore the impact of knowledge sharing on quiet quitting and whether this relationship is moderated by task interdependence, a topic that has not yet been widely explored in the literature. The study included 338 participants, and their data were subsequently analyzed with the SPSS software. The results supported these objectives, showing that career progression and team satisfaction influence levels of quiet quitting and turnover intention, and that knowledge sharing is associated with lower levels of quiet quitting. However, no moderating effect of task interdependence was found.

Keywords: quiet quitting, career progression, knowledge sharing, turnover intention, team satisfaction, task interdependence, human resource management

JEL Classification: J28, M12

Índice

Agradecimentos iii

Resumo v

Abstract vii

CAPÍTULO 1 1

Introdução 1

CAPÍTULO 2 5

Revisão da Literatura 5

2.1. *Quiet quitting* 5

2.2. Progressão de carreira e *quiet quitting* 7

2.3. Progressão de carreira e intenção de saída 8

2.4. Satisfação com a equipa e *quiet quitting* 9

2.5. Satisfação com a equipa e intenção de saída 10

2.6. Partilha de conhecimento e *quiet quitting* 11

2.7. Interdependência de tarefas 12

CAPÍTULO 3 15

Método 15

3.1. Participantes 15

3.2. Procedimento 16

3.3. Operacionalização das variáveis 17

3.3.1 Progressão de carreira 17

3.3.2 Intenção de saída 17

3.3.3 *Quiet quitting* 18

3.3.4 Satisfação da equipa 18

3.3.5 Interdependência de tarefas 19

3.3.6 Partilha de conhecimento 19

3.4. Análise dos dados 20

CAPÍTULO 4 25

Discussão 25

4.1 Discussão e implicações teóricas 25

4.2 Implicações práticas 26

4.3 Limitações 28

CAPÍTULO 5 31
Conclusões 31
CAPÍTULO 6 33
Referências bibliográficas 33
CAPÍTULO 7 39
Anexos 39

Índice de tabelas

Tabela 3.1- Médias, desvios-padrão, correlações e α de Cronbach das variáveis do estudo ... 20
Tabela 3.2- Regressões Lineares para a variável *Quiet Quitting* ... 21
Tabela 3.3- Regressões Lineares para a variável Intenção de Saída ... 22
Tabela 3.4- Resultados da Moderação da Interdependência de Tarefas via PROCESS, variável dependente - *Quiet Quitting* ... 23

Índice de figuras

Figura 2.1- Modelo teórico ... 14

CAPÍTULO 1

Introdução

O *quiet quitting* é um conceito que têm vindo a ganhar destaque e visibilidade, especialmente após a pandemia COVID-19 e consiste em desempenhar o mínimo esforço e assumir menos responsabilidades no local de trabalho (Öztürk et al., 2023). Apesar de alguns autores apontarem que o termo foi introduzido pelo economista Mark Boldger em 2009, foi o contexto da pandemia que impulsionou a sua relevância, uma vez que acentuou a necessidade de o trabalhador ter um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e serviu como catalisadora para aceleração da mudança (Formica & Sfodera, 2022).

No entanto, a insatisfação com a cultura do trabalho já existia antes da pandemia, nomeadamente com a *hustle culture*, caracterizada por uma cultura que incentiva as pessoas a trabalhar continuamente a qualquer hora, em qualquer lugar (Yuningsih et al., 2023). Esta forma de trabalho estimula produtividade, mas também acarreta implicações ao nível psicológico, como o *psychological distress*. O *psychological distress* é "um estado de sofrimento emocional associado a fatores de *stress* e exigências difíceis de lidar no dia a dia" (Arvidsdotter et al., 2016) que inclui distúrbios de saúde como a depressão e a ansiedade (Assariy et al., 2024). Por outro lado, quando este sofrimento não é gerido da melhor forma pode levar ao *burnout* que se define pela "combinação de exaustão crónica e uma atitude negativa e cínica em relação ao trabalho" (Demerouti et al., 2001, p.686). Adicionalmente Keane (2023) corrobora esta relação através da teoria *Job Demands-Resources*, onde o *burnout* é visto como o resultado de elevadas exigências profissionais, associadas a níveis mais elevados de exaustão e baixos recursos de trabalho, e a níveis mais elevados de falta de envolvimento. Alguns exemplos de recursos de emprego mencionados que possivelmente levam à desvinculação incluem o baixo apoio do supervisor, baixa segurança no emprego, falta de participação na tomada de decisões e insuficiência de recompensas ou *feedback* (Demerouti et al., 2001). Deste modo, se a empresa tiver uma cultura de alta competitividade e sacrifício pessoal, mas não apresentar igualmente um apoio e reconhecimento aos trabalhadores, os mesmos não terão capacidades para lidar com o *stress*, algo que pode levar ao *burnout* (Perić, 2024). Além disso, o *quiet quitting* pode ser percecionado como uma resposta ao desgaste emocional e físico associado ao *burnout*. A combinação das exigências elevadas do trabalho com falta de suporte organizacional potencia este fenómeno ao levar a comportamentos de baixo envolvimento. No entanto, a insatisfação

para com este modelo de trabalho começou antes da pandemia, uma vez que os trabalhadores começaram a questionar a sustentabilidade deste modelo, bem como o seu impacto na sua saúde e na relação entre o trabalho e vida pessoal.

Com a pandemia estas questões tornaram-se ainda mais relevantes, uma vez que provocou alterações na estrutura do trabalho e nas motivações e prioridades dos trabalhadores (Haque, 2023), bem como as expectativas em relação à sua carreira. Devido às restrições impostas pelo governo para conter a pandemia, várias empresas foram obrigadas a continuar a sua atividade remotamente. Este novo modelo levou a que os trabalhadores repensassem a sua satisfação no emprego, reavaliassem a forma como trabalham, bem como ponderarem uma possível saída dos seus cargos (Fonseca, 2023). Além disso, a mesma levou a uma tendência para a individualização, uma vez que os trabalhadores passaram a ter de ser mais autónomos e responsáveis pelo seu próprio trabalho, além de que houve uma menor interação interpessoal. Adicionalmente, houve um aumento da pressão, na medida em que tiveram de se adaptar ao novo formato digital e enfrentar os desafios que advêm com a gestão da vida profissional e pessoal uma vez que passaram a trabalhar a partir de casa, que os levou a uma reflexão sobre quais os limites do trabalho. Estes fatores fizeram com que muitos trabalhadores não suportassem o *stress* excessivo devido ao pouco apoio por parte das empresas, em conjunto com a falta de limites entre a vida pessoal e profissional. Como consequência, muitos acabaram por deixar os seus empregos, um fenómeno no mercado laboral designado por *the great resignation,* que consiste num grande número de trabalhadores que abandonaram voluntariamente os seus empregos desde março de 2021 (Serenko, 2023). Este fenómeno foi impulsionado por características transversais a cada ser humano como necessidades, valores e propósito, e releva uma incompatibilidade entre os valores fundamentais das novas gerações e as oportunidades oferecidas pelas empresas (Formica & Sfodera, 2022). Apesar do *quiet quitting* ser distinto de *turnover* voluntário e de *withdrawal*, existe a presença de uma interceção de conceitos. Segundo Hanisch & Hulin (1991), o *employee withdrawal behaviour* poderá culminar num *turnover*, e a mesma é definida como "ações destinadas a colocar o afastamento físico ou psicológico entre os funcionários e o seu local de trabalho" (Rosse & Hulin, 1985, p.325). Deste modo, é essencial perceber quais os fatores que levam a uma saída voluntária, uma vez que a mesma acarreta custos financeiros, além da saída de conhecimento especializado (Pancholi et al., 2024).

Para o bem-estar do trabalhador é necessário que haja uma boa relação com a equipa de trabalho e a empresa, especialmente em ambientes de alta cooperação. Além disso, quando há uma correspondência entre as expectativas da empresa e do trabalhador desenvolve-se um

compromisso para com a mesma, que leva a uma menor intenção de *turnover* (Ucar et al., 2021). Por outro lado, Turnley & Feldman (1999) afirmam que quando há uma discrepância entre o que foi prometido pela empresa e o que realmente é feito pela mesma, o trabalhador poderá adotar atitudes e comportamentos negativos, que resultam de desequilíbrios contratuais psicológicos, ou seja, uma falha na relação de troca recíproca entre empregados e empregadores (Akhtar et al., 2016). Deste modo, é necessário que haja um acompanhamento dos trabalhadores no sentido de se fazer uma constante análise e desenvolvimento dos planos de carreiras, para que os mesmos se sintam motivados, valorizados e investidos na relação com a empresa e não acabem por adotar um comportamento de desinteresse que possa levar ao *quiet quitting*.

A partilha de conhecimento é um dos pilares mais importantes para a continuidade do trabalho e da inovação, uma vez que promove o espírito crítico, a criatividade e a construção de novas ideias, pelo que deve ser promovida. No entanto, quando não há uma clara perspetiva de progressão de carreira e quando os trabalhadores percecionam que há um desequilíbrio entre o seu contributo para a empresa e a sua recompensa, poderão não querer fazer mais do que a sua obrigação contratual, uma das características do *quiet quitting*, e poderão estar menos disponíveis para partilhar o seu conhecimento em prol da organização. Deste modo, é importante a análise da perceção de progressão de carreira dos trabalhadores, uma vez que a mesma se associa aos elementos acima mencionados e pode ser determinante para que invistam o seu tempo em atividades que vão para além das suas obrigações contratuais, como a partilha de conhecimento, que cria valor para a empresa.

Nesta dissertação de mestrado pretende-se perceber qual o papel do *quiet quitting* na relação com a perceção de progressão de carreira do trabalhador e com a partilha de conhecimento. Adicionalmente, os objetivos deste trabalho são perceber se a perceção de progressão de carreira e a satisfação com a equipa são antecedentes do *quiet quitting* e da intenção de saída. Pretende-se estudar estes fatores uma vez que estão relacionados com o nível de envolvimento e compromisso para com a empresa e impactam a possibilidade de o trabalhador sair da empresa. Além disso, pretende-se analisar se a partilha de conhecimento se relaciona com o *quiet quitting*. Será ainda analisado o papel moderador da interdependência de tarefas na relação entre a partilha de conhecimento e o *quiet quitting*. "De que forma o *quiet quitting* estabelece uma relação com a perceção de progressão de carreira e a partilha de conhecimento?" é a questão de investigação proposta.

A presente dissertação encontra-se dividida em sete capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde se clarifica a importância deste estudo, os objetivos definidos e a questão de investigação proposta. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, onde

se abordam os conceitos centrais que fundamentam o modelo de análise. O terceiro capítulo descreve a metodologia e inclui a caracterização da amostra, os procedimentos de recolha de dados, a operacionalização das variáveis e a análise efetuada. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados, destacando as suas implicações teóricas e práticas, bem como as limitações do estudo. O quinto capítulo corresponde à conclusão, seguido pelas referências bibliográficas no sexto capítulo e pelos anexos no sétimo capítulo.

CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

2.1. *Quiet quitting*

No contexto da *The Great Resignation* ganharam também visibilidade outros fenómenos associados à relação trabalhador-organização, como o *quiet quitting* (Fonseca, 2023). O *quiet quitting* representa uma atitude em que "(...) os trabalhadores limitam as atividades laborais à sua descrição de trabalho, atendem, mas não excedem as expectativas pré-estabelecidas, nunca se voluntariam para tarefas adicionais e fazem tudo isso para meramente manter seu *status* de emprego atual, priorizando seu bem-estar em detrimento dos objetivos organizacionais." (Serenko, 2024, p.2). Argumenta-se que este comportamento se tornou mais evidente após a pandemia, uma vez que muitos trabalhadores foram expostos a níveis mais elevados de autonomia e flexibilidade durante esse período (Galanti et al., 2021) e, posteriormente, enfrentaram um retorno ao espaço físico das empresas, algo que teve repercussões ao nível económico e psicológico, contribuindo para a tendência ao *quiet quitting* (Anand et al., 2024; Dess & Shaw, 2001).

The great resignation impactou a organização não só por esta ter necessitado de gerir os efeitos da saída em massa de trabalhadores, mas também por ter tido de se adaptar às novas exigências dos trabalhadores em relação às suas carreiras. Ao mesmo tempo, teve efeitos psicológicos nos trabalhadores que permaneceram, já que frequentemente podiam sentir-se com ansiedade, *stress* e dececionados perante a saída dos colegas (Serenko, 2023). Estes sentimentos estão muitas vezes correlacionados com o apoio organizacional percecionado, bem como uma falta de oportunidades de crescimento que leva os trabalhadores a sentirem-se subvalorizados e sub-compensados, uma realidade particularmente evidente nas gerações mais recentes no mercado de trabalho (Anand et al., 2024; Formica & Sfodera, 2022).

Apesar do crescimento do *quiet quitting*, as pesquisas até ao momento focam-se principalmente nas consequências negativas do mesmo para o trabalhador, como por exemplo, uma imagem prejudicada perante a organização e a diminuição da possibilidade de ser promovido (Serenko, 2024). No entanto, outras pesquisas apontam o *quiet quitting* como positivo numa perspetiva psicológica para o indivíduo, uma vez que protege do *burnout* (Anand et al., 2024), e estabelece uma relação positiva entre as obrigações contratuais e o interesse individual (Öztürk et al., 2023).

Por outro lado, apesar do conceito de *quiet quitting* ter ganho destaque recentemente, o fenómeno não é tão atual. O *quiet quitting* pode ser interpretado como um declínio no compromisso organizacional que enfraquece o envolvimento emocional dos trabalhadores para com a empresa (Kim & Sohn, 2024), que advém da quebra do contrato psicológico. O contrato psicológico, consiste em "crenças individuais numa obrigação recíproca entre o indivíduo e a organização" (Rousseau, 1989) e tem um forte impacto no comportamento de *withdrawal* dos trabalhadores, na medida em que se o contrato for quebrado, os trabalhadores não estarão disponíveis em ir mais além e fazer mais do que a sua obrigação (Moorman, 1991).

Adicionalmente, segundo Akhtar et al. (2016) contrato psicológico tem sido apontado como um dos indicadores mais importante para perceber a qualidade das relações entre o trabalhador e empregador, uma vez que uma quebra no contrato psicológico acarreta consequências ao nível do comportamento deste, como por exemplo níveis mais baixos de satisfação e de comprometimento para com a empresa e uma maior intenção de saída. Adicionalmente, assiste-se a uma mudança de mentalidade onde o foco já não é a produtividade e o trabalho estável (Shirmohammadi et al., 2022). Cada vez mais os trabalhadores rejeitam a mentalidade de "viver para trabalhar", dando prioridade ao seu bem-estar e vida pessoal fora da empresa (Gonsiorowska & Zięba, 2023). Deste modo, quando as suas necessidades não são consideradas, os seus valores não coincidem com os da organização ou não compartilham um propósito comum com a empresa, os trabalhadores adotam uma postura de *quiet quitting* (Formica & Sfodera, 2022). Adicionalmente, os trabalhadores que apresentam uma baixa perceção de empregabilidade ou avanços na carreira estão mais predispostos a adotar um comportamento de baixo envolvimento e proatividade na empresa, tal como absentismo, atrasos e redução intencional do esforço no ambiente laboral (Pancholi et al., 2024). Deste modo, a perceção de empregabilidade interna advém do alinhamento entre as expectativas do trabalhador e as oportunidades oferecidas pela empresa, que se estiverem bem definidas reduzem a possibilidade do trabalhador de adotar comportamentos de desinteresse que possam levar ao *quiet quitting*.

O *quiet quitting* pode ainda ser relacionado com o presentismo, na medida que este consiste no fenómeno em que os trabalhadores se apresentam no trabalho, apesar de estarem de alguma forma doentes fisicamente ou psicologicamente, em vez de estarem a recuperar (Aronsson, 2000). Assim, os trabalhadores continuam a estar na empresa, mas limitam as suas atividades e desempenho. No caso do *quiet quitting* as suas causas advêm do descontentamento em relação à falta de oportunidades de desenvolvimento, baixo compromisso para com a empresa, sobrecarga de trabalho, falta de valorização, cultura tóxica de trabalho e desequilíbrio entre a

vida profissional e a vida privada (Formica & Sfodera, 2022; Liu-Lastres et al., 2024; Öztürk et al., 2023). Já o presentismo está relacionado com uma pressão para comparecer no trabalho mesmo em casos de doença, excesso de trabalho e pressão (Lohaus & Habermann, 2019).

2.2. Progressão de carreira e *quiet quitting*

O conceito de sucesso na carreira é amplo, complexo e tem sofrido alterações ao longo dos anos, passando de uma visão objetiva e extrínseca para a incorporação de dimensões subjetivas e intrínsecas. Definições mais tradicionais focam-se principalmente em objetivos e fatores extrínsecos e tangíveis, como é o caso de Judge et al. (1995) que aponta o sucesso na carreira como os resultados ou realizações psicológicas ou profissionais positivas que uma pessoa acumulou como consequência das suas experiências de trabalho. São, portanto, resultados mensuráveis, tais como promoções, crescimento hierárquico e aumentos salariais.

Por outro lado, definições mais contemporâneas valorizam fatores mais subjetivos e intrínsecos, que incluem a própria interpretação da pessoa sobre o conceito de sucesso. Por exemplo, de acordo com Weng et al. (2010), o sucesso envolve aspetos como a satisfação no trabalho, a autorrealização, um alinhamento com valores pessoais e uma boa relação entre o trabalho e a vida pessoal. Deste modo, na perspetiva dos autores, o conceito de sucesso na carreira tem por base o reconhecimento, trabalho significativo, qualidade do trabalho e relações positivas na empresa. Adicionalmente, para que estes fatores se traduzam em satisfação é necessário que a empresa ofereça um suporte ao desenvolvimento de carreira, promova um apoio organizacional e incentive um equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Weng et al., 2010). Mais pormenorizadamente, os autores identificaram quatro formas de crescimento da carreira que influenciam positivamente o compromisso organizacional afetivo, nomeadamente o progresso dos objetivos de carreira, desenvolvimento da capacidade profissional, velocidade de promoção e crescimento da remuneração. Estes fatores, em conjunto, podem favorecer um alinhamento entre o sucesso do indivíduo e o sucesso da empresa. Além disso, a perceção que os trabalhadores têm sobre a sua carreira pode afetar a segurança percecionada, ou seja, se os trabalhadores sentirem que não têm uma perspetiva de progressão de carreira podem retrair-se, de forma a se protegerem. Este comportamento é considerado um mecanismo de defesa perante uma situação em que o emprego não satisfaz as necessidades psicológicas do trabalhador e está relacionado com uma menor energia e vigor no trabalho, bem como uma maior frequência de tendência de intenção de saída (Mauno et al., 2014).

Hipótese 1: A perceção que os trabalhadores têm sobre as oportunidades e desenvolvimento da sua carreira está negativamente associada ao *quiet quitting*.

2.3. Progressão de carreira e intenção de saída

O *quiet quitting* distingue-se de intenção de saída na medida em que não é efetivamente uma saída da empresa, mas comportamentos que mostram desinteresse e *withdrawal* e que podem evoluir para uma intenção de saída (Kim & Sohn, 2024).

A intenção de saída foi definida por Porter & Steers (1973) como "o próximo passo lógico após a insatisfação experimentada no processo de *withdrawal* " e é uma tendência ou nível de atitude através do qual um trabalhador pondera abandonar a organização ou demitir-se voluntariamente do seu trabalho (Memon et al., 2016). Ao contrário do *quiet quitting* em que não há uma decisão explícita de abandonar a organização, a intenção de saída reflete uma predisposição para a saída, que pode evoluir ou não para a procura ativa de outro emprego.

Adicionalmente, a satisfação na carreira tem impacto também na decisão de saída da empresa. Apesar de não levar necessariamente a uma decisão de saída, a intenção de saída é considerada um antecedente da saída do trabalhador (Fonseca, 2023; Jha, 2009), pelo que o estudo dos fatores que levam a uma intenção de partida é fundamental. Adicionalmente, estudos apontam que o compromisso e envolvimento para com a empresa estão negativamente relacionados com uma intenção de saída (Bailey et al., 2017; Memon et al., 2021) e promovem a satisfação no emprego (Booth & Hamer, 2007), pelo que um plano de carreira e de desenvolvimento de competências deve ser aplicado, de modo a aumentar a lealdade para com a empresa. A intenção de saída numa empresa é difícil de prever com precisão, mas deve, no entanto, ser prevenida e reduzida através de políticas que promovam a satisfação do trabalhador, uma vez que acarreta custos financeiros e compromete a produtividade aquando da saída efetiva do trabalho, pelo que o seu estudo é fundamental.

Além disso, segundo D. G. Allen et al. (2003) as práticas organizacionais de recursos humanos, como a participação na tomada de decisões, oportunidades de crescimento e equidade de recompensas e reconhecimento aumentam a perceção de apoio organizacional, tendo como consequência a criação de um vínculo afetivo com a empresa, uma vez que o trabalhador sente que a mesma o apoia e se preocupa com ele. Adicionalmente, o mesmo estudo demonstra que uma perceção de apoio organizacional está negativamente correlacionada com a intenção de *turnover*. Além disso, Weng & McElroy (2012) afirmam que quanto maiores as oportunidades oferecidas pela empresa para que os trabalhadores atinjam as suas metas de carreira, adquiram

habilidades profissionais adicionais e sejam recompensados, menor é a probabilidade de os mesmos tencionarem sair.

Por outro lado, um outro aspeto a considerar é a orientação para o trabalho. Segundo Nikolova (2024), os indivíduos podem ter três tipos de orientação: Os indivíduos orientados para o trabalho concentram-se nos aspetos de lazer das suas vidas e, muitas vezes, anseiam a reforma; as pessoas orientadas para a carreira que veem o trabalho como um meio de obter reconhecimento social e estatuto; e os vocacionados para o trabalho que veem o seu trabalho como socialmente relevante porque lhes dá um propósito de vida. O estudo da mesma autora indica ainda que indivíduos com orientação profissional para o trabalho, ou seja, que o fazem principalmente por razões financeiras, exibem maiores intenções de saída e comportamentos de procura de emprego, enquanto trabalhadores com uma orientação de vocação para o trabalho são menos propensos a desistir ou procurar emprego e mais propensos a exercer maior esforço, indicando que esta orientação promove maior compromisso e satisfação no trabalho. Conclui-se ainda que os que têm vocação e orientação profissional para a carreira apresentam uma posição contra o *quiet quitting*.

Hipótese 2: A perceção que os trabalhadores têm sobre as oportunidades e desenvolvimento da sua carreira está negativamente associada à intenção de saída.

2.4. Satisfação com a equipa e *quiet quitting*

A satisfação no emprego refere-se à avaliação emocional global do trabalho feita por parte dos próprios trabalhadores (Kim & Sohn, 2024). Transpondo este conceito para o contexto da satisfação da equipa, esta é influenciada por diversos fatores como o reconhecimento, colaboração e carga de trabalho equilibrada e respeito mútuo. O estudo da satisfação com a equipa é bastante relevante, uma vez que pode influenciar resultados no desempenho organizacional, no bem-estar dos trabalhadores e no sucesso empresarial a longo prazo.

Para o bem-estar na empresa e a sustentabilidade das relações interpessoais a longo prazo, uma dinâmica de trabalho sólida e funcional entre membros é indispensável. Segundo Sundstrom et al. (1990), a viabilidade da equipa refere-se à satisfação, participação e vontade dos membros de continuar a trabalhar em conjunto. Equipas onde predominam comportamentos de apoio, promovem sentimentos de pertença e reforçam o espírito de equipa (Heaney et al., 1995). Esse sentimento de pertença contribui para a coerência interna da equipa, promovendo

um ambiente de confiança mútua, comunicação aberta e compromisso partilhado com os objetivos comuns.

Adicionalmente, os trabalhadores refletem os comportamentos dos seus colegas como forma de interpretar as normas informais da organização, incluindo o nível de empenho que é socialmente aceitável ou esperado (Morrison, 1993). Este processo de socialização pode, portanto, normalizar atitudes de distanciamento como o *quiet quitting*, ou, inversamente, reforçar culturas de envolvimento e colaboração mútua. Deste modo, o *quiet quitting* pode ser interpretado não apenas como uma decisão individual, mas também como um reflexo do contexto social da equipa em que o indivíduo está inserido e a sua relação com a mesma. Equipas com altos níveis de coesão e apoio interpessoal tendem a apresentar maior satisfação com o emprego, um maior compromisso para com a organização e menor propensão ao distanciamento psicológico, como o *quiet quittin*g (Chiaburu & Harrison, 2008). Neste sentido, torna-se evidente que fortalecer a qualidade das relações dentro das equipas pode mitigar o risco de *quiet quitting*, contribuindo para ambientes de trabalho mais cooperativos e de envolvimento.

Hipótese 3: A satisfação com a equipa está negativamente associada ao *quiet quitting*.

2.5. Satisfação com a equipa e intenção de saída

Um aspeto fundamental a considerar na análise da intenção de saída é o impacto da satisfação com a equipa e das relações interpessoais dentro da mesma. A satisfação com a equipa refere-se à perceção individual do trabalhador acerca das suas interações com os restantes membros da sua equipa e inclui dimensões como o apoio emocional, a qualidade da comunicação, a cooperação e o respeito mútuo. Esta forma de satisfação tem sido apontada como um fator importante não só no bem-estar diário do trabalhador, como também na sua intenção de saída. Vários estudos têm apontado que as relações deterioradas com os colegas podem influenciar a intenção de saída dos trabalhadores, especialmente quando há uma menor comunicação e suporte emocional (Cox, 1999). Nestas situações a ausência de interajuda e *feedback* construtivo pode comprometer a sua motivação e desencadear comportamentos de distanciamento, como o *quiet quitting*, ou mesmo a intenção de sair da organização.

Adicionalmente, a satisfação com a equipa transcende o impacto individual, e tem repercussões ao nível da dinâmica coletiva e o desempenho organizacional. Contextos de trabalho onde as relações interpessoais são frágeis e a comunicação é fraca dificultam a

construção de uma equipa coesa, algo prejudicial ao sucesso de uma equipa. Segundo Staniec (2021), as relações saudáveis entre trabalhadores e a comunicação entre a equipa são fatores fundamentais para o desenvolvimento de competências e para o crescimento organizacional. A qualidade das relações interpessoais influência, portanto, o nível de envolvimento dos trabalhadores nas suas tarefas e na contribuição para objetivos comuns.

Adicionalmente, o impacto da satisfação com a equipa na intenção de saída não se limita à dimensão emocional, já que também influência a identificação do indivíduo com a equipa e com os valores organizacionais. Equipas coesas criam um sentido de pertença que reforça o compromisso organizacional (N. J. Allen & Meyer, 1990), e este efeito é amplificado pela qualidade da comunicação entre membros. Segundo Mohamed et al. (2024), uma comunicação eficaz leva a uma maior motivação e confiança dentro da equipa de trabalho, promovendo relações positivas dentro da equipa. Por outro lado, a ausência de relações interpessoais pode fragilizar a motivação coletiva e a confiança dentro da equipa e pode levar a comportamentos de baixo envolvimento na empresa, potenciando uma intenção de saída.

Hipótese 4: A satisfação com a equipa está negativamente associada à intenção de saída.

2.6. Partilha de conhecimento e *quiet quitting*

A partilha e retenção de conhecimento é fundamental para as empresas, especialmente quando o foco do negócio é o conhecimento. Deste modo, a retenção de profissionais com um conhecimento especializado é essencial, uma vez que a saída destes profissionais pode representar uma desvantagem competitiva (Mahand & Caldwell, 2023), embora seja cada vez mais desafiante retê-los devido aos custos (Yalabik et al., 2017).

A partilha de conhecimento consiste na partilha de informações, ideias, sugestões e conhecimentos relacionados com a comunidade entre indivíduos (Yu et al., 2010) e pode ser concebida como os processos através dos quais os indivíduos trocam mutuamente conhecimentos e criam em conjunto novos conhecimentos (Magnini, 2008) e é o ato de disponibilizar o conhecimento a outras pessoas dentro da organização (Gagné et al., 2019).

O conhecimento divide-se em duas componentes: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito “(...) pode ser comprimido em alguns símbolos de resumo que podem ser codificados pela linguagem em palavras escritas e/ou máquinas. Pela sua própria natureza, o conhecimento explícito é capaz de ser captado e amplamente distribuído por toda a organização.” (Olomolaiye & Egbu, 2005, p.771). Já o conhecimento tácito tem sido definido como "o conhecimento não

articulado que está numa pessoa e que muitas vezes é difícil de descrever e transferir e que inclui lições aprendidas, *know-how*, julgamentos, regras de ouro e intuição" (Bollinger & Smith, 2001, p.9). O conhecimento tácito por ter uma natureza voluntária na sua partilha e ter como base a interação, tende a exigir que os indivíduos adotem uma postura de compromisso com a empresa que vá para além das suas obrigações contratuais.

A partilha de conhecimento está estreitamente relacionada com a motivação. A motivação intrínseca refere-se aquando pessoa é guiada pela satisfação inerente de realizar uma ação ou cumprir uma tarefa. (Perotti et al., 2023). Por outro lado, a motivação extrínseca está associada ao interesse predeterminado de uma pessoa em resultados específicos, como recompensas, benefícios recíprocos ou evitar um castigo (Ryan & Deci, 2020). De acordo com Blau (1986) um dos fatores que explica a motivação para a partilha de conhecimento é a teoria da troca social. Esta teoria refere que as ações voluntárias de indivíduos são motivadas pela expectativa de retornos futuros provenientes das interações sociais. Deste modo, trabalhadores vejam o seu trabalho ser recompensado sentem que há um equilíbrio entre o que dão à empresa e o que recebem da mesma, pelo que é provável que fiquem motivados a adotar comportamentos de entreajuda, como por exemplo a partilha de conhecimento com os colegas e comecem a se envolver cada vez mais e a ter comportamentos proativos na empresa, o que pode reduzir a probabilidade de comportamentos de *quiet quitting*. Esta motivação tem repercussões positivas acentuadas, uma vez que vivemos numa economia intensiva de conhecimento, onde o ativo mais valioso é a partilha de conhecimento (Jeung et al., 2017) e a colaboração leva a um ganho de vantagem competitiva, já que a empresa consegue capitalizar o conhecimento.

Hipótese 5: A partilha de conhecimento está negativamente associada ao *quiet quitting*.

2.7. Interdependência de tarefas

A interdependência de tarefas consiste no grau em que os membros da equipa dependem uns dos outros para concluir o seu trabalho e alcançar objetivos comuns (Cummings, 1978). Segundo Van Der Vegt et al. (2001), a interdependência de tarefas é considerada uma característica fundamental das relações instrumentais (com orientação para as tarefas) entre membros da equipa. No entanto, existem diferentes níveis de interdependência, e o grau de interdependência de tarefas está associada à frequência da comunicação entre os membros da equipa. (Hu et al., 2023). Adicionalmente, é ainda importante fazer uma distinção de interdependência de objetivos, que consiste no grau em que os membros da equipa

compartilham objetivos comuns, alinhando as suas metas individuais com resultados coletivos (Raveendran et al., 2020).

A interdependência de tarefas será uma variável moderadora da relação entre a partilha de conhecimento e o *quiet quitting* neste trabalho. Trabalhadores que não partilhem conhecimento por estarem a fazer *quiet quitting* numa empresa onde há uma interdependência de tarefas, poderão impactar significativamente a distribuição de conhecimento necessário para realização das mesmas e o bom funcionamento da equipa. Adicionalmente, é ainda necessário considerar o nível da interdependência. Se houver uma elevada interdependência de tarefas, é mais provável que o trabalhador partilhe conhecimento, devido a normas de reciprocidade e objetivos em comum (Fong et al., 2018), o que reforça laços sociais. Por outro lado, a interdependência de tarefas pode funcionar como um amplificador positivo do envolvimento do trabalhador, ou seja, quando os membros de uma equipa dependem uns dos outros pode haver um reforço da coesão do grupo e aumento do sentimento de pertença e propósito, e consequentemente levar a níveis mais baixos de *quiet quitting.* Em contraste, se houver uma baixa interdependência de tarefas, os trabalhadores podem ter interações mais superficiais, com menos trocas de conhecimento e levar a um menor envolvimento emocional. Adicionalmente, quando as tarefas são realizadas de forma independente, o esforço individual muitas vezes não é observado ou reconhecido, diminuindo a motivação e o esforço, que podem levar ao *quiet quitting.*

Hipótese 6: A interdependência de tarefas modera a relação entre a partilha de conhecimento e o *quiet quitting*. Quanto maior for o nível de interdependência de tarefas, mais fraco será o impacto negativo da partilha de conhecimento no *quiet quitting*.

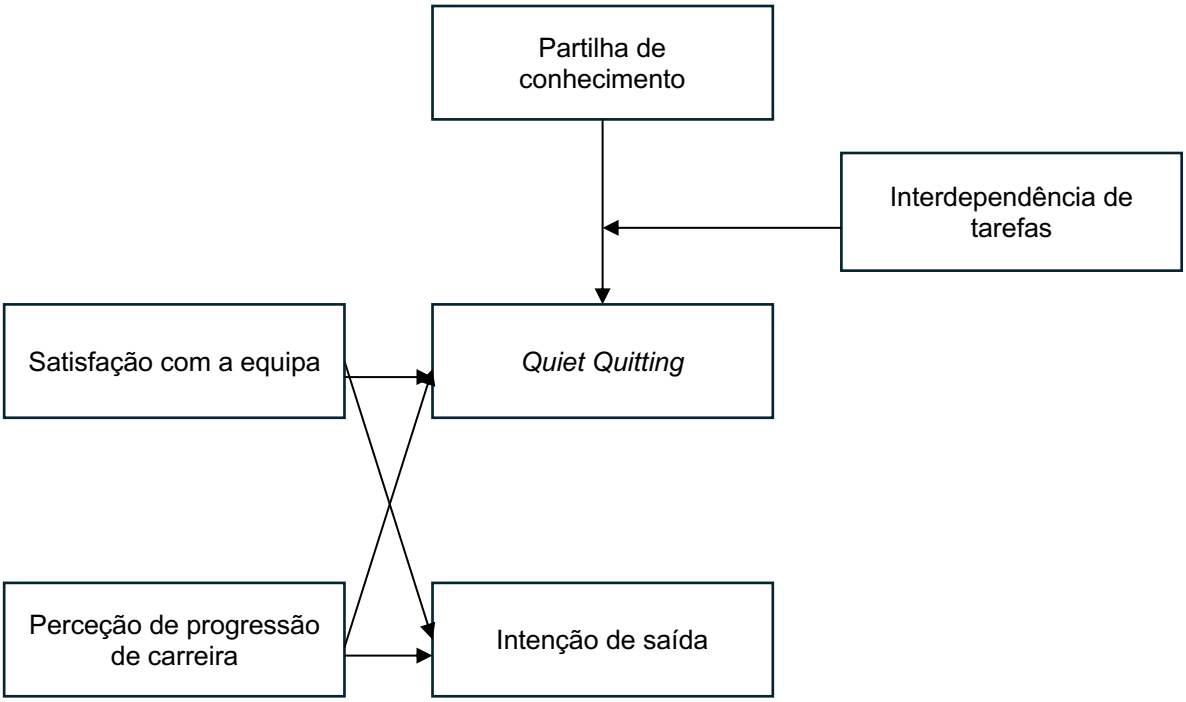


Figura 2.1- Modelo teórico

CAPÍTULO 3

Método

3.1. Participantes

A este questionário responderam 524 indivíduos, mas apenas 338 indivíduos cumprem os critérios de inclusão. Destes, 28 responderam em inglês e 310 em português. 62,7% dos participantes são do género masculino, 37% do género feminino e 0,3% não-binários. Os participantes apresentam idades entre os 22 e os 68 anos e com média, 45 anos (DP=10,351).

A análise do nível de escolaridade mais elevado revela uma amostra com um perfil académico elevado. Cerca de 68,1% dos inquiridos indicaram ter formação superior, com destaque para o grau de mestrado, que representa 30,5% das respostas, seguido da licenciatura (25,7%) e da pós-graduação (8,9%). Além disso, uma pequena proporção dos participantes referiu ter concluído um doutoramento (1,8%) e 21,9% indicaram o ensino secundário como nível máximo de escolaridade.

A análise do estado civil dos participantes revela que a maioria é casada, representando 63,3% da amostra. Os solteiros correspondem a 25,1%, enquanto 11,5% dos inquiridos indicaram estar divorciados.

A amostra revela uma ampla diversidade profissional, destacando-se uma forte predominância de trabalhadores ligados ao setor militar, que representam 44,1% dos respondentes, seguidos pelos oficiais da marinha (9,8%) e professores (10,9%). Em termos de setores de atividade, mais da metade dos participantes (50,9%) está inserida no setor de Defesa Nacional, corroborando a forte presença do meio militar na amostra. O setor educativo surge como o segundo mais representado, com 14,8% dos respondentes, seguido por áreas como saúde (3,6%) e TIC (3%).

A análise da dimensão das equipas de trabalho mostra que 54,7% dos participantes indicaram trabalhar em equipas com 10 ou menos elementos. Os grupos mais comuns incluem equipas de 2 a 4 pessoas, representando cerca de 24% deste total.

A maioria dos participantes demonstra uma relação de longa duração com a sua organização, visto que 69,2% indicaram estar na empresa há mais de 10 anos. Quanto ao tempo na equipa atual, observa-se uma distribuição um pouco mais variada, em que 43,5% estão na mesma equipa entre 1 e 3 anos, enquanto 14,8% permanecem nela há mais de 10 anos. Esta

diferença sugere que pode haver mobilidade interna, com transições entre equipas dentro da mesma organização.

Relativamente ao tempo de experiência na profissão, 77,5% dos inquiridos possuem mais de 10 anos de prática profissional, indicando que o grupo de participantes é bastante experiente. Apenas uma pequena minoria (0,3%) encontra-se na profissão há menos de um ano.

Quanto ao exercício de funções de chefia, os dados revelam que 51,5% dos participantes assumem cargos de liderança, enquanto 48,5% não exercem funções de chefia.

3.2. Procedimento

Os participantes foram selecionados através do método de amostragem não probabilística mista, combinando os métodos "bola de neve" e "por conveniência". Para a recolha de dados foi distribuído um questionário *online* anónimo na plataforma *Qualtrics*, com o objetivo de recolher dados estatísticos que permitissem testar o modelo teórico proposto. Adicionalmente, o questionário foi também enviado à Marinha Portuguesa, que o distribuiu internamente aos seus trabalhadores.

A população alvo do estudo são os "trabalhadores do conhecimento", que são os trabalhadores que têm elevados graus de especialização, educação ou experiência, e o objetivo principal das suas funções envolve a criação, distribuição ou aplicação de conhecimentos e o seu trabalho é intelectual (Davenport, 2005). De forma a verificar a elegibilidade dos participantes, foram definidos critérios de inclusão, nomeadamente idade superior a 18 anos, que estejam atualmente empregados, que se encontrem na empresa atual há pelo menos 1 ano e que não trabalhem sozinhos. Como variáveis de controlo foram utilizadas a idade, género, educação, profissão, setor de atividade, dimensão da equipa, tempo na empresa, na equipa e na profissão, estado civil e dimensão da equipa (sobre a mesma chefia direta), e se tinha funções de chefia. A confidencialidade e o anonimato dos dados foram garantidos e também foram informados sobre o objetivo do estudo, as instruções necessárias para responder, bem como a possibilidade de aceitarem ou recusarem a participação no estudo. O questionário foi desenvolvido em português e inglês, de forma a atingir uma amostra internacional e culturalmente heterogénea, em linha com a natureza global e transversal do fenómeno do *quiet quitting*.

3.3. Operacionalização das variáveis

3.3.1 Progressão de carreira

A progressão na carreira foi avaliada com base na escala de progressão de carreira (Anexo A) de Adams (1999), que mede o crescimento da carreira através quatro itens. A escala de progressão da carreira inclui itens como "O meu trabalho atual é relevante para o crescimento e desenvolvimento da minha carreira."; "Sinto que o meu trabalho atual me ajudará a alcançar os meus objetivos de carreira"; "Posso alcançar os meus objetivos de carreira nesta organização" e "Trabalhar para esta organização será benéfico para a carreira". Todos os itens foram medidos usando uma escala Likert de cinco pontos (1= Discordo totalmente a 5= Concordo totalmente).

Após a realização de uma análise fatorial, os resultados revelaram que a escala apresenta boas condições para a análise, com um valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,814, indicando que a amostra é adequada. A análise revelou a existência de um único fator, com um *eigenvalue* superior a 1, que explica 81,095% da variância total. Este resultado demonstra a elevada coerência interna entre os itens da escala. Adicionalmente, a consistência interna da escala foi confirmada através do cálculo do coeficiente alfa de *Cronbach*, que apresentou um valor de 0,922, indicando uma excelente fiabilidade (Anexo G).

3.3.2 Intenção de saída

A intenção de saída foi avaliada com base na escala de intenção de saída (Anexo B) de Bozeman & Perrewé (2001), que avalia pensamentos de desistência, intenções de procura e intenções de rotação, através de cinco itens. A escala inclui itens como "É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo"; "Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização" e "Não tenciono deixar o meu emprego". Todos os itens foram medidos usando uma escala Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente). Os itens 3, 4 e 5 são itens invertidos.

O valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtido foi de 0,851, indicando uma excelente adequação da amostra para este tipo de análise e a extração dos fatores revelou a existência de um *eigenvalue* com valor superior a 1, o qual explica 72,135% da variância total. A análise da consistência interna revelou um alfa de *Cronbach* de 0,903, o que indica um nível de fiabilidade excelente (Anexo H).

3.3.3 *Quiet quitting*

O *quiet quitting* foi avaliado com base na escala de *quiet quitting* (Anexo C) de Galanis et al. (2023), que permite avaliar os trabalhadores que não abandonam os seus empregos, mas adotam comportamento no trabalho em que não excedem as suas obrigações de base e é composta por nove itens. A escala inclui itens como "Encontro sentido no meu trabalho"; "Sinto-me inspirado(a) quando estou a trabalhar" e "Tendo a fazer o mínimo necessário sem ir mais além do que é exigido". Os itens 1 a 7 foram medidos usando uma escala Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente). Adicionalmente, os itens 8 e 9 foram classificados numa escala Likert de cinco pontos da seguinte forma: 1= nunca, 2= raramente, 3= às vezes, 4= frequentemente, 5= sempre. Os itens 1, 2 e 8 são itens invertidos.

O valor do índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,807, indicando uma boa adequação da amostra à análise fatorial. A solução formou-se com seis dos sete itens originais, devido a uma baixa carga fatorial de um item. Deste modo, extração dos fatores revelou a existência de um *eigenvalue* com valor superior a 1, o qual explica 48,775% da variância total. A análise da consistência interna revelou um alfa de *Cronbach* de 0,844, o que indica um nível de fiabilidade excelente (Anexo I).

3.3.4 Satisfação da equipa

A satisfação da equipa foi avaliada com base na escala de satisfação da equipa (Anexo D) de Van Der Vegt et al. (2000), que mede o nível de satisfação dos trabalhadores em relação aos seus colegas e à forma como trabalham em conjunto e é composta por três itens. A escala inclui itens como "Estou satisfeito(a) com os meus atuais colegas"; "Estou satisfeito(a) com a forma como eu e os meus colegas trabalhamos juntos" e "Estou muito satisfeito(a) por trabalhar nesta equipa". Todos os itens foram medidos usando uma escala Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente).

O teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) apresentou um valor de 0,757, indicando uma adequação satisfatória da amostra para a análise fatorial. O alfa de *Cronbach* foi de 0,932, sugerindo uma alta consistência interna dos itens da escala e a análise fatorial revelou que o único fator extraído explica 88,235% da variância total (Anexo J).

3.3.5 Interdependência de tarefas

A interdependência de tarefas foi avaliada com base na escala de interdependência de tarefas (Anexo E) de Van der Vegt et al. (2001), que mede o grau em que os trabalhadores dependem uns dos outros para realizar o seu trabalho e é composta por cinco itens. A escala inclui itens como "Tenho de obter informações e conselhos dos meus colegas para concluir o meu trabalho"; "Dependo dos meus colegas para a conclusão do meu trabalho" e "Tenho um emprego individual; raramente tenho de verificar ou trabalhar com outras pessoas". Todos os itens foram medidos usando uma escala Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente). O item 3 é invertido.

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,756) indicou uma boa adequação da amostra. A solução formou-se com quatro dos cinco itens originais devido a uma baixa carga fatorial de um item. A análise revelou a extração de um único fator com um *eigenvalue* que explica 59,378% da variância total dos dados. A consistência interna da escala foi avaliada por meio do coeficiente alfa de *Cronbach*, que apresentou um valor de 0,770 (Anexo K).

3.3.6 Partilha de conhecimento

A partilha de conhecimento foi avaliada com base na dimensão de atitude perante a partilha de conhecimento (Anexo F) da escala de Bock et al. (2005), que mede o comportamento que o trabalhador apresenta perante a partilha de conhecimento e é composta por cinco itens. A escala inclui itens como "Considero positiva a minha partilha de conhecimento com os restantes membros da organização"; "Partilhar o meu conhecimento com os restantes membros da organização é prejudicial" e "Partilhar o meu conhecimento com os restantes membros da organização é uma experiência agradável". A escala de comportamento de partilha usa uma escala Likert de cinco pontos no qual 1 corresponde a "Muito frequentemente" e 5 corresponde a "Muito raramente". O item 2 é invertido.

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,814) indicou uma excelente adequação da amostra para a análise fatorial. A solução formou-se com quatro dos cinco itens originais, devido a uma baixa carga fatorial de um item. A extração de fatores revelou um único fator que explicou 71,825% da variância total dos dados, o que sugere que os itens medem de forma coerente o comportamento de partilha de conhecimento. A consistência interna da escala foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach*, que apresentou um valor de 0,868, indicando uma boa fiabilidade dos itens e sugerindo uma forte correlação interna (Anexo L).

3.4. Análise dos dados

Neste subcapítulo, são apresentados os resultados estatísticos obtidos decorrentes da análise das temáticas em estudo.

Em primeiro lugar, importa destacar que alguns itens de certas escalas utilizadas continham itens formulados de forma negativa e positiva, pelo que foram invertidos antes da análise no *SPSS* de forma a manter a coerência na interpretação das pontuações.

Foi efetuada uma análise das correlações (Tabela 3.1) das variáveis em estudo com o objetivo de analisar a associação entre as variáveis, onde, se pode observar não só as correlações, mas também o alfa de *Cronbach*, na diagonal da tabela. De forma geral, os resultados revelam que existem boas correlações entre as variáveis em estudo.

Tabela 3.1- Médias, desvios-padrão, correlações e α de *Cronbach* das variáveis do estudo

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Progressão de carreira	3,46	1,12	**0,922**					
2. Intenção de saída	2,63	1,31	-0,461**	**0,903**				
3. Quiet quitting	2,00	0,76	-0,590**	0,457**	**0,844**			
4. Satisfação da equipa	3,76	1,03	0,338**	-0,242**	-0,305**	**0,932**		
5. Interdependência de tarefas	2,97	0,96	0,237**	0,059	-0,143**	0,313**	**0,770**	
6. Partilha de conhecimento	4,04	0,85	0,484**	-0,303**	-0,580**	0,443**	0,223**	**0,868**

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001; na diagonal são apresentados os α de *Cronbach*

A progressão de carreira apresenta uma correlação negativa moderada com a intenção de saída (r = –0,461; p < 0,01) e uma correlação negativa forte com o *quiet quitting* (r = –0,590; p < 0,01), sugerindo que perceções positivas de evolução profissional estão associadas a menor *quiet quitting* e menor intenção de saída. Além disso, correlaciona-se positivamente com a satisfação com a equipa (r = 0,338; p < 0,01), com a interdependência de tarefas (r = 0,237; p < 0,01) e com a partilha de conhecimento (r = 0,484; p < 0,01), sugerindo que níveis mais elevados de perceção de progressão de carreira tendem a estar associados a ambientes de trabalho com maior satisfação, colaboração e partilha de conhecimento.

A intenção de saída apresenta correlações positivas moderadas com o *quiet quitting* (r = 0,457; p < 0,01), negativas fracas com a satisfação com a equipa (r = –0,242; p < 0,01) e com a partilha de conhecimento (r = –0,303; p < 0,01). Estes resultados indicam que, na amostra, trabalhadores com menor intenção de saída estão associados a uma maior satisfação com a equipa, maior envolvimento em partilha de conhecimento e menor *quiet quitting*. A correlação com a interdependência de tarefas não foi estatisticamente significativa (r = 0,059; p = 0,275).

O *quiet quitting* relaciona-se negativamente com a satisfação com a equipa ($r = –0,305$; $p < 0,01$), com a interdependência de tarefas ($r = –0,143$; $p < 0,01$) e, de forma mais expressiva, com a partilha de conhecimento ($r = –0,580$; $p < 0,01$). Assim, maiores níveis de *quiet quitting* estão associados a perceções de menor satisfação com os colegas, ambientes de trabalho menos colaborativos e menor partilha de conhecimento.

A satisfação com a equipa apresenta correlações positivas com a interdependência de tarefas ($r = 0,313$; $p < 0,01$) e com a partilha de conhecimento ($r = 0,443$; $p < 0,01$), reforçando que a satisfação coletiva está associada a boas relações, colaboração e troca de conhecimento.

Por fim, a interdependência de tarefas está positivamente associada à partilha de conhecimento ($r = 0,223$; $p < 0,01$), o que sugere que estruturas de trabalho mais interdependentes estão associadas a uma maior partilha e circulação de informação.

Posteriormente, para testar as hipóteses anteriormente definidas, foi feita uma regressão linear hierárquica múltipla, considerando o *quiet quitting* como variável dependente. No primeiro bloco foram incluídas as variáveis de controlo (idade, género, escolaridade, tempo na empresa, dimensão da equipa e funções de chefia). No segundo bloco, foi introduzida a progressão de carreira, posteriormente a satisfação com a equipa e, no terceiro bloco, a partilha de conhecimento (Tabela 3.2). Posteriormente, foi realizada também uma regressão linear hierárquica múltipla, considerando a intenção de saída como variável dependente. No primeiro bloco foram incluídas as variáveis de controlo (idade, género, escolaridade, tempo na empresa, dimensão da equipa e funções de chefia), no segundo bloco foi introduzida a progressão de carreira e no terceiro bloco a satisfação com a equipa (Tabela 3.3).

Tabela 3.2- Regressões Lineares para a variável *Quiet Quitting*

Variáveis	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3	Bloco 4
Idade	–0,345***	–0,208***	–0,206***	–0,162***
Género (masculino como *dummy*)	0,162**	0,101*	0,110*	0,103*
Escolaridade	ns	ns	ns	ns
Tempo na empresa	ns	ns	ns	ns
Dimensão da equipa	ns	ns	ns	ns
Funções de chefia	0,167**	0,099*	0,097*	0,093*
Progressão de carreira	—	–0,555***	–0,510***	–0,386***
Satisfação com a equipa	—	—	–0,130**	ns
Partilha de conhecimento	—	—	—	–0,352***
R^2 ajustado	0,148	0,407	0,420	0,503
ΔR^2	—	0,256***	0,015**	0,082***

ns = $p \geq 0,05$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Asteriscos em ΔR^2 indicam a significância do F-change do SPSS.

Tabela 3.3- Regressões Lineares para a variável Intenção de Saída

Variáveis	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3
Idade	–0,333***	–0,211***	–0,210***
Género (masculino como *dummy*)	0,113*	ns	ns
Escolaridade	ns	0,185***	0,182***
Tempo na empresa	ns	ns	ns
Dimensão da equipa	ns	ns	ns
Funções de chefia	ns	ns	ns
Progressão de carreira	—	–0,493***	–0,459***
Satisfação com a equipa	—	—	–0,100*
R^2 ajustado	0,110	0,304	0,311
ΔR^2	—	0,203***	0,009*

ns = $p \geq 0,05$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Asteriscos em ΔR^2 indicam a significância do F-change do SPSS.

Os resultados indicam que a progressão de carreira foi, em todos os blocos em que foi incluída (Bloco 2, Bloco 3 e Bloco 4), um preditor negativo e significativo do *quiet quitting* (Bloco 2: $\beta = –0,555$; $p < 0,001$; Bloco 3: $\beta = –0,510$; $p < 0,001$; Bloco 4: $\beta = –0,386$; $p < 0,001$). Assim, este resultado confirma a Hipótese 1, indicando que perceções mais positivas de progressão de carreira estão associadas a menores níveis de *quiet quitting*. A satisfação com a equipa (Bloco 3) também apresentou uma relação negativa e significativa ($\beta = –0,130$; $p < 0,01$), o que confirma a Hipótese 3: maior satisfação com a equipa associa-se a menos *quiet quitting*. No modelo final (Bloco 4), esta variável perdeu significância ($\beta = –0,019$; $p = 0,656$), sendo substituída pela partilha de conhecimento, que se revelou um preditor negativo e significativo ($\beta = –0,352$; $p < 0,001$). Tal confirma a Hipótese 5, pois indica que níveis mais elevados de partilha de conhecimento estão associados a menores níveis de *quiet quitting*. Entre as variáveis de controlo, a idade apresentou-se como um preditor negativo e significativo em todos os blocos do modelo (Bloco 1: $\beta = –0,345$; $p < 0,001$; Bloco 2: $\beta = –0,208$; $p < 0,001$; Bloco 3: $\beta = –0,206$; $p < 0,001$; Bloco 4: $\beta = –0,162$; $p < 0,001$). Este resultado indica que trabalhadores mais velhos tendem a reportar menores níveis de *quiet quitting*. O género (dummy como masculino) também revelou associação positiva e significativa com o *quiet quitting* em todos os blocos (Bloco 1: $\beta = 0,162$; $p < 0,01$; Bloco 2: $\beta = 0,101$; $p < 0,05$; Bloco 3: $\beta = 0,110$; $p < 0,05$; Bloco 4: $\beta = 0,103$; $p < 0,05$), sugerindo que os homens tendem a apresentar níveis superiores de *quiet quitting* em comparação com as mulheres. O modelo final explica 50,3% da variância no *quiet quitting* (R^2 ajustado = 0,503), sendo que a inclusão da partilha de conhecimento acrescentou 8,2% à variância explicada ($\Delta R^2 = 0,082$; $p < 0,001$).

Na intenção de saída (Tabela 3.3), a progressão de carreira apresentou uma relação negativa e significativa com esta variável, confirmando a Hipótese 2 (Bloco 2: $\beta = –0,493$; $p < 0,001$; Bloco 3: $\beta = –0,459$; $p < 0,001$). Isto indica que melhores perceções de progressão de carreira estão associadas a menor probabilidade de saída. No modelo final (Bloco 3), a satisfação com a equipa também apresentou uma relação negativa e significativa com a intenção de saída ($\beta = –0,100$; $p < 0,05$), confirmando a Hipótese 4. Assim, níveis mais elevados de satisfação com a equipa associam-se a menor propensão para abandonar a organização. Entre as variáveis de controlo, a idade revelou-se um preditor negativo e significativo em todos os blocos do modelo (Bloco 1: $\beta = –0,333$; $p < 0,001$; Bloco 2: $\beta = –0,211$; $p < 0,001$; Bloco 3: $\beta = –0,210$; $p < 0,001$), sugerindo que trabalhadores mais velhos apresentam menor propensão para sair da organização. A escolaridade mostrou-se um preditor positivo e significativo a partir do Bloco 2 ($\beta = 0,185$; $p < 0,001$) e manteve-se no Bloco 3 ($\beta = 0,182$; $p < 0,001$), o que indica que níveis mais elevados de escolaridade estão associados a uma maior intenção de saída. O género (*dummy* como masculino) foi significativo apenas no Bloco 1 ($\beta = 0,113$; $p < 0,05$), sugerindo que, neste modelo inicial, os homens apresentam uma maior intenção de saída em comparação com as mulheres, mas este efeito desaparece quando são introduzidas outras variáveis. O modelo final explica 31,1% da variância da intenção de saída (R^2 ajustado = 0,311), e a introdução da satisfação com a equipa contribuiu com um acréscimo de 0,9% na variância explicada ($\Delta R^2 = 0,009$; $p < 0,05$).

Tabela 3.4- Resultados da Moderação da Interdependência de Tarefas via PROCESS, variável dependente - *Quiet Quitting*

Variável	B	SE	t	p
Constante	2,457	0,250	9,82	<0,001***
Partilha de conhecimento	–0,414	0,037	–11,14	<0,001***
Interdependência de tarefas	0,054	0,040	1,35	ns
Partilha × Interdependência	0,013	0,014	0,87	ns
Idade	–0,016	0,004	–4,62	<0,001***
Género (masculino como dummy)	–0,208	0,071	–2,92	0,004**
Escolaridade	–0,019	0,022	–0,88	ns
Tempo na empresa	–0,014	0,023	–0,62	ns
Dimensão da equipa	–0,000	0,000	–0,47	ns
Funções de chefia	0,194	0,071	2,79	0,006**

Nota: ns = $p \geq 0,05$; *$p < 0,05$; **$p < 0,01$; ***$p < 0,001$
$\Delta R^2 = 0,001$, $F(1, 327) = 0,752$, $p = 0,386$.

Para testar a Hipótese 6, foi utilizado o Modelo 1 do PROCESS (Hayes & Little, 2018), considerando o *quiet quitting* como variável dependente, a partilha de conhecimento como variável independente e a interdependência de tarefas como variável moderadora. As variáveis de controlo incluídas foram a idade, género, escolaridade, tempo na empresa, dimensão da equipa e funções de chefia (Tabela 3.4). O modelo global foi significativo, $R = 0{,}645$, $R^2 = 0{,}416$, $F(9, 327) = 25{,}83$, $p < 0{,}001$. Os resultados indicaram que a partilha de conhecimento apresentou um efeito negativo e altamente significativo sobre o *quiet quitting* ($B = –0{,}414$, $SE = 0{,}037$, $t = –11{,}14$, $p < 0{,}001$). Por outro lado, a interdependência de tarefas não se revelou significativa ($B = 0{,}054$, $SE = 0{,}040$, $t = 1{,}35$, $p = 0{,}179$). Adicionalmente, a interação entre partilha de conhecimento e interdependência de tarefas também não foi estatisticamente significativa ($B = 0{,}013$, $SE = 0{,}014$, $t = 0{,}87$, $p = 0{,}386$; $\Delta R^2 = 0{,}001$, $F(1, 327) = 0{,}75$, $p = 0{,}386$), não suportando a Hipótese 6. Assim, pode-se concluir que a interdependência de tarefas não exerce um efeito moderador significativo sobre a relação entre partilha de conhecimento e *quiet quitting*.

CAPÍTULO 4

Discussão

4.1 Discussão e implicações teóricas

Os resultados revelaram que 5 das 6 hipóteses estipuladas à *priori* tiveram suporte empírico, convergindo com a evidência teórica discutida anteriormente.

Em primeiro lugar, os resultados demonstram que a perceção de progressão de carreira tem capacidade explicativa da intenção de saída e do *quiet quitting*. Ou seja, quanto maior é a progressão de carreira e oportunidades de desenvolvimento percecionada pelo trabalhador, menor é a probabilidade de o trabalhador adotar comportamentos associados ao *quiet quitting* e menor é também a sua intenção de saída. Este resultado encontra-se em conformidade com o esperado, uma vez que se alinha com o que foi explorado na revisão da literatura.

Adicionalmente, os dados mostram que a perceção de progressão de carreira pode desempenhar um papel central na decisão dos trabalhadores em manterem-se empenhados e investidos no seu trabalho, reduzindo a probabilidade de *quiet quitting* ou de intenção de saída da empresa, que vai ao encontro da ideia de que boas práticas de gestão de carreiras estão associadas a uma maior retenção de talento e compromisso organizacional (Hirschi, 2018). Neste sentido, práticas de valorização do trabalhador e oportunidades claras, contribuem para que os mesmos sintam que o esforço que estão a fazer no presente é um investimento na sua carreira futura. Adicionalmente, reduz-se o risco de perceção de estagnação ou não valorização, que por sua vez podem levar a uma falta de envolvimento no trabalho, ou até mesmo uma intenção de saída em busca de novas oportunidades.

De igual forma, também a satisfação com a equipa demonstrou uma relação negativa significativa quer com o *quiet quitting*, quer com a intenção de saída, confirmando que o apoio mútuo e bem-estar na equipa, portanto fatores sociais e emocionais, são determinantes para o envolvimento do trabalhador. Este resultado corrobora a literatura existente, que indica que equipas coesas aumentam o sentimento de pertença, e que o apoio social no local de trabalho está positivamente associado ao bem-estar e negativamente associado ao *turnover* (Chiaburu & Harrison, 2008). Assim, pode-se então perceber a relevância das dinâmicas de grupo no bem-estar e envolvimento, na medida em que, quanto maior a satisfação do trabalhador com a equipa, menor será a probabilidade de ter atitudes de *quiet quitting* e até mesmo ponderar deixar a empresa. Em termos práticos, isto significa que práticas como *team building*, liderança de apoio

e ambientes de cooperação não só reforçam o sentimento de pertença, como também reduzem a probabilidade de comportamentos de *quiet quitting* e intenção de saída.

Relativamente à partilha de conhecimento, verificou-se igualmente uma relação negativa significativa com o *quiet quitting*, ou seja, quanto maior a partilha de conhecimento, menor a probabilidade de *quiet quitting*. Isto significa que, quanto mais o trabalhador partilha e colabora ativamente, mais se envolve no seu trabalho, o que leva a uma menor probabilidade de *quiet quitting*. Este resultado demonstra a elevada importância de práticas na empresa de incentivo à partilha de conhecimento e também de colaboração com os restantes colegas, de forma a não se isolar. Ao promover a interação e evitar o isolamento, a empresa fomenta a cooperação e confiança na equipa e segundo Collins & Smith (2006), estas práticas criam climas que levam a um melhor desempenho e menos comportamentos de afastamento

Por fim, no que respeita ao último objetivo, é possível afirmar, com base nos resultados obtidos, que não existe moderação no modelo em análise, uma vez que a moderação da interação interdependência de tarefas entre a partilha de conhecimento e o *quiet quitting* não foi estatisticamente significativa. Desta forma, este resultado não suporta o que foi previsto e argumentado na revisão de literatura, e pode ser explicado de diversas formas. Uma possível explicação prende-se com o impacto direto da partilha de conhecimento no *quiet quitting*. Ou seja, os resultados sugerem que a partilha de conhecimento tem um impacto significativo na redução de comportamentos de *quiet quitting,* independentemente do grau de interdependência existente nas equipas, pelo que o efeito deste moderador pode ser muito limitado.

Outra explicação poderá estar relacionada com a própria natureza do *quiet quitting.* Distinto da intenção de saída, o *quiet quitting* caracteriza-se como uma forma de um afastamento psicológico (Kim & Sohn, 2024). Deste modo, está ligado a uma esfera mais subjetiva e pessoal do trabalhador, pelo que é esperado que esteja mais associado a fatores motivacionais e relacionais, como a progressão de carreira e satisfação com a equipa, do que propriamente a fatores estruturais com a interdependência de tarefas. Enquanto a interdependência de tarefas pode estar mais relacionada com a coordenação do trabalho, pode, no entanto, não ter impacto suficiente para alterar processos psicológicos internos de afastamento.

4.2 Implicações práticas

Como foi evidenciado anteriormente na revisão de literatura, o tema do *quiet quitting* é um tópico bastante atual e relevante no contexto do trabalho. O presente estudo teve como objetivo principal compreender de que forma a perceção de progressão de carreira e a satisfação com a

equipa influenciam a intenção de saída e o *quiet quitting*, bem como analisar a relação entre a partilha de conhecimento e o *quiet quitting*, considerando ainda o possível efeito moderador da interdependência de tarefas.

O *quiet quitting* não deve ser interpretado apenas como um fenómeno negativo. Por um lado, poderá ser perigoso para a empresa uma vez que pode ser difícil de detetar, visto que o trabalhador continua a cumprir as suas tarefas. Por outro, serve como mecanismo de autoproteção do bem-estar do trabalhador.

Deste modo, o presente estudo revela-se pertinente na medida em que aprofunda a compreensão de fatores motivacionais, relacionais e contextuais que podem influenciar a permanência e o envolvimento dos trabalhadores. Para além do contributo académico, os resultados devem servir de alerta para os líderes, no sentido em que é necessário perceber que a adoção destes comportamentos não se explica apenas através de fatores sociais e psicológicos, mas também está ligada às condições de trabalho oferecidas pela empresa. Tal reforça a importância de políticas organizacionais de retenção e envolvimento mais eficazes.

Em primeiro lugar, a perceção de progressão de carreira revelou-se central nesta investigação para combater o *quiet quitting* e a intenção de saída. Este resultado sugere que é essencial que a empresa tenha planos de progressão de carreira transparentes e continue a providenciar oportunidades para aumentar a empregabilidade dos trabalhadores, uma vez que segundo De Cuyper & De Witte (2011), uma boa perceção de empregabilidade pode levar a um compromisso para com empresa e só representa uma ameaça quando os trabalhadores acreditam que há oportunidades de emprego mais vantajosas noutras empresas do que na que se encontra atualmente. Adicionalmente, as empresas devem adotar práticas de investimento no futuro do trabalhador como formações continuas, programas de mobilidade internas e até programas de *coaching*, que reforçam a perceção de investimento no trabalhador, de forma a aumentar os comportamentos de envolvimento e diminuir o afastamento psicológico ou a intenção de saída.

Em segundo lugar, a satisfação com a equipa também é um preditor de menor *quiet quitting* e intenção de saída. Este resultado demonstra a importância de equipas coesas, onde há partilha de conhecimento e apoio mútuo. Para desenvolver estas equipas, as empresas devem criar um clima de boa ligação entre os colegas, através de estratégias como *teambuildings*, reuniões semanais com a equipa e até mesmo recompensas para a equipa como um todo. A importância das equipas vai muito para além de cumprir os objetivos da empresa, uma vez que segundo Podsakoff et al. (2007), relações de confiança e colaboração aumentam o sentimento de pertença e reduzem a probabilidade do *quiet quitting* e intenção de saída e aumentam a satisfação no trabalho.

Relativamente à partilha de conhecimento, comprovou-se que quanto mais o trabalhador partilha, menor será a probabilidade de fazer *quiet quitting.* Este resultado revela a importância de criar estruturas de incentivo à partilha na empresa, uma vez que a mesma tem impactos ao nível da inovação, competitividade e desempenho (Chobda et al., 2006). Adicionalmente, a partilha e exploração do conhecimento leva a uma vantagem competitiva, uma vez que reduz custos, melhora o desempenho da equipa e as capacidades de inovação (Castellani et al., 2021; Lin, 2007; Santoro et al., 2021). Deste modo, a empresa pode criar, por exemplo, plataformas digitais internas com este propósito, organizar programas de *mentoring* entre trabalhadores mais experientes e menos experientes e ainda incluir indicadores de partilha de conhecimento nos processos de avaliação de desempenho, de forma a demonstrar que valoriza este tipo comportamento.

4.3 Limitações

Os resultados apresentados e discutidos no presente estudo, assim como a sua interpretação, apresentam algumas limitações que, por sua vez, deverão ser tidas em conta em estudos futuros.

Primeiramente, a amostra utilizada foi recolhida através de uma estratégia de amostragem não probabilística mista, combinando procedimentos de "conveniência" e de "bola de neve". Deste modo, a amostra é composta por maioritariamente por trabalhadores do setor da Defesa Nacional e do Ensino. Embora esta abordagem tenha permitido recolher um número considerável de respostas para a investigação, reduz a possibilidade de generalização destes resultados, uma vez que não garante a representatividade estatística da população-alvo.

Adicionalmente, como a amostra tem uma forte predominância do setor da Defesa Nacional e do Ensino, tal pode ter afetado os resultados, uma vez que estas áreas se caracterizam por estruturas hierárquicas e colaborativas muito próprias. Esta concentração pode ter induzido enviesamentos nos resultados, limitando a perceção dos respondentes sobre algumas variáveis analisadas.

Além disso, a maioria das respostas foi obtida na versão portuguesa do questionário, enquanto o número de respostas na versão em inglês foi pouco expressivo, pelo que não se pode generalizar os resultados a outros contextos culturais.

Outra limitação prende-se com o facto de os dados terem sido recolhidos num curto momento temporal, pelo que o recurso a metodologias longitudinais em estudos futuros seria interessante, pois apesar de ter sido possível estabelecer correlações, não é possível estabelecer relações de causalidade, pois as perceções poderiam mudar no futuro. Por exemplo, a perceção

de carreira poderia mudar com promoções ou reestruturações na empresa. Além disso, a satisfação com a equipa também pode alterar com certas mudanças organizacionais como a entrada e saída de membros da equipa. Deste modo, a utilização de metodologias longitudinais permitiria compreender de que forma estas mudanças ao longo do tempo influenciam o *quiet quitting* e a intenção de saída.

Deve-se ainda ter em consideração que uma vez que o estudo é correlacional, não é possível determinar a direção causal. Embora os resultados sugiram, por exemplo, que uma maior perceção de progressão de carreira conduz a uma diminuição do *quiet quitting* ou da intenção de saída, é igualmente plausível defender a interpretação inversa: quando os trabalhadores já experienciam vontade de sair ou revelam sinais de afastamento psicológico, podem passar a percecionar menores oportunidades de carreira e a sentir menor satisfação com a sua equipa. O mesmo se aplica a outras relações, como por exemplo a da partilha de conhecimento com o *quiet quitting*, no sentido em que se pode pensar que trabalhadores que já adotam comportamentos de afastamento podem reduzir a sua predisposição para partilhar conhecimento com os colegas. Deste modo, apesar da revisão de literatura apontar numa determinada direção, não se deve excluir a possibilidade de que estas relações ocorram também no sentido inverso.

Por fim, seria pertinente efetuar no futuro um estudo que incluísse outras variáveis organizacionais e individuais relevantes, tais como estilos de liderança ou fatores individuais psicológicos, pois podem também influenciar questões como o *quiet quitting* e intenção de saída, e que possivelmente podem explicar melhor estes fenómenos.

CAPÍTULO 5

Conclusões

O *quiet quitting* é um fenómeno que tem ganho cada vez mais destaque e tem-se tornado uma preocupação real para as empresas. Apesar de não ter surgido com a pandemia, foi neste período que este conceito ganhou uma maior visibilidade e que os efeitos de condições inadequadas ao bem-estar dos trabalhadores se fizeram sentir de forma mais intensa. Muitos trabalhadores perceberam com a pandemia que um "bom emprego" vai muito além da remuneração e envolve fatores estruturais, relacionais e motivacionais. Atualmente os trabalhadores, com especial foco nas gerações mais novas, exigem um equilíbrio entre a esfera laboral e pessoal, bem como um local de trabalho que promova a colaboração, valorização e reconhecimento. Deste modo, cada vez mais não hesitam em ir à procura de melhores condições de trabalho noutra empresa quando sentem que as suas necessidades e objetivos profissionais não estão a ser satisfeitos. Esta tendência representa um desafio para as empresas, especialmente naquelas onde o conhecimento é a base do negócio e o capital humano é um ativo valioso.

Neste contexto, este estudo contribui para a crescente discussão sobre o fenómeno do *quiet quitting* e a sua relação com outros conceitos organizacionais. Os resultados desta investigação demonstram que questões estruturais, como a progressão de carreira, e relacionais, como a satisfação com a equipa, influenciam os comportamentos internos do trabalhador, nomeadamente o *quiet quitting* e intenção de saída, e estão igualmente associados a comportamentos organizacionais, como a partilha de conhecimento. Deste modo, reforça-se a importância de os líderes criarem oportunidades contínuas de evolução e promoverem ambientes positivos e motivadores de trabalho.

Esta pesquisa centrou-se no *quiet quitting,* por ser um tema pouco aprofundado na literatura académica. No entanto, também foi analisada a intenção de saída, como forma de contrastar um afastamento psicológico, o *quiet quitting*, com um estado mais avançado de afastamento, como a intenção de saída. Adicionalmente, na questão de investigação foi dado enfâse à progressão de carreira por ser um fator crucial na satisfação e retenção dos trabalhadores, e à partilha de conhecimento, pela sua relação com o *quiet quitting* ainda permanecer pouco estudada.

Em resumo, os resultados da presente dissertação foram ao encontro dos objetivos apresentados, demonstrando que a progressão de carreira e a satisfação com a equipa influenciam os níveis de *quiet quitting* e de intenção de saída, e que a partilha de conhecimento

se encontra associada a menores níveis de *quiet quitting*. No entanto, não se verificou um efeito moderador da interdependência de tarefas, o que abre espaço para futuras investigações aprofundarem este aspeto.

CAPÍTULO 6

Referências bibliográficas

Adams, G. A. (1999). Career-Related Variables and Planned Retirement Age: An Extension of Beehr's Model. *Journal of Vocational Behavior*, *55*(2), 221–235. https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1679

Akhtar, M. N., Bal, M., & Long, L. (2016). Exit, voice, loyalty, and neglect reactions to frequency of change, and impact of change: A sensemaking perspective through the lens of psychological contract. *Employee Relations*, *38*(4), 536–562. https://doi.org/10.1108/ER-03-2015-0048

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, *29*(1), 99–118. https://doi.org/10.1177/014920630302900107

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024a). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, *32*(4), 721–743. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600

Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024b). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, *32*(4), 721–743. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600

Aronsson, G. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health*, *54*(7), 502–509. https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502

Arvidsdotter, T., Marklund, B., Kylén, S., Taft, C., & Ekman, I. (2016). Understanding persons with psychological distress in primary health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, *30*(4), 687–694. https://doi.org/10.1111/scs.12289

Assariy, M. Z., Hersari, N. I., Sitorus, N. A., Arifin, S., & Faisal, F. (2024). *Literature review: The influence of hustle culture on mental health*. 020024. https://doi.org/10.1063/5.0201952

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 31–53. https://doi.org/10.1111/ijmr.12077

Blau, P. M. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203792643

Bock, Zmud, Kim, & Lee. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, *29*(1), 87. https://doi.org/10.2307/25148669

Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, *5*(1), 8–18. https://doi.org/10.1108/13673270110384365

Booth, S., & Hamer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *35*(4), 289–307. https://doi.org/10.1108/09590550710736210

Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 161–173. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161

Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., & Davide, R. (2021). Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders. *Review of Managerial Science*, *15*(1), 125–155. https://doi.org/10.1007/s11846-019-00368-x

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1082–1103. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082

Chobda, G., Naseri, M., Bazmi, Z., & Masuminejad, F. (2006). *The role of psychological empowerment in sharing tacit knowledge*. http://ijecm.co.uk/

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, *49*(3), 544–560. https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671

Cox, S. A. (1999). Group communication and employee turnover: How coworkers encourage peers to voluntarily exit. *Southern Communication Journal*, *64*(3), 181–192. https://doi.org/10.1080/10417949909373133

Cummings, T. G. (1978). Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *The Academy of Management Review*, *3*(3), 625. https://doi.org/10.2307/257551

Davenport, T. (2005). What's a Knowledge Worker, Anyway? In *Thinkingfor a Living*.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox. *Personnel Review*, *40*(2), 152–172. https://doi.org/10.1108/00483481111106057

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

Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *The Academy of Management Review*, *26*(3), 446. https://doi.org/10.2307/259187

Fong, P. S. W., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence. *Management Decision*, *56*(2), 329–343. https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0778

Fonseca, J. (2023). *A call for action: Understanding the new trends of a post-pandemic workplace and exploring strategies to address them* [Dissertação de mestrado, IADE]. http://hdl.handle.net/10400.26/48086

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

Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(7), 783–799. https://doi.org/10.1002/job.2364

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*. https://doi.org/10.31219/osf.io/5tgpm

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, *63*(7), e426–e432. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236

Gonsiorowska, M., & Zięba, M. (n.d.). Quiet Quitting and its Link With Knowledge Risks in Organizations -Theoretical Insights. *TAKE 2023*.

Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, *39*(1), 110–128. https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90006-8

Haque, A. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on employee motivation and organisational resilience and the role of strategic HRM: renewal of a resource-based conceptual model. *Management Matters*, *20*(2), 117–133. https://doi.org/10.1108/MANM-02-2022-0022

Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995). Increasing coping resources at work: A field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health. *Journal of Organizational Behavior*, *16*(4), 335–352. https://doi.org/10.1002/job.4030160405

Hirschi, A. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice. *The Career Development Quarterly*, *66*(3), 192–204. https://doi.org/10.1002/cdq.12142

Hu, R., Li, Y., Huang, J., Zhang, Y., Jiang, R., & Dunlop, E. (2023). Psychological capital and breakthrough innovation: The role of tacit knowledge sharing and task interdependence. *Frontiers in Psychology*, *14*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1097936

Jeung, C.-W., Yoon, H. J., & Choi, M. (2017). Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: a moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*, *21*(4), 946–960. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0530

Jha, S. (2009). *Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review*. http://ssrn.com/abstract=2442689

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career sucess. *Personnel Psychology*, *48*(3), 485–519. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x

Keane, E. (2023). *Quiet Quitting: Navigating an Old Phenomenon in the New Normal* [DePaul University]. https://via.library.depaul.edu/csh_etd

Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *Systems*, *12*(11), 460. https://doi.org/10.3390/systems12110460

Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, *28*(3/4), 315–332. https://doi.org/10.1108/01437720710755272

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

Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, *29*(1), 43–58. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010

Magnini, V. P. (2008). Practicing effective knowledge sharing in international hotel joint ventures. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(2), 249–258. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.015

Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, *12*(1), 9. https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9

Mauno, S., De Cuyper, N., Tolvanen, A., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2014). Occupational well-being as a mediator between job insecurity and turnover intention: Findings at the individual and work department levels. *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, *23*(3), 381–393. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752896

Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, *40*(6), 407–429. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 21–50. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127

Mohamed, M. A., Mohamud, F. A. S., Mohamud, I. H., & Farah, M. A. (2024). The influence of workplace relationships and job satisfaction of private universities in Mogadishu: employee performance as a mediator variable. *Frontiers in Education*, *9*. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1485356

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 845–855. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845

Morrison, E. W. (1993). NEWCOMER INFORMATION SEEKING: EXPLORING TYPES, MODES, SOURCES, AND OUTCOMES. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 557–589. https://doi.org/10.2307/256592

Nikolova, M. (2024). Loud or Quiet Quitting? The Influence of Work Orientations on Effort and Turnover. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4817554

Olomolaiye, A., & Egbu, C. (n.d.). *TACIT VS. EXPLICIT KNOWLEDGE-THE CURRENT APPROACHES TO KNOWLEDGE MANAGEMENT*. Retrieved November 10, 2024, from https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB10682.pdf

ÖZTÜRK, E., ARIKAN, Ö. U., & OCAK, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, *10*(18), 57–79. https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018

Pancholi, G., Saxena, A., Jain, A., & Mehta, M. (2024a). A Bibliometric Analysis of Employee Withdrawal Behaviour: Current Status, Development, and Future Research Directions. *Journal of the Knowledge Economy*. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02090-w

Pancholi, G., Saxena, A., Jain, A., & Mehta, M. (2024b). A Bibliometric Analysis of Employee Withdrawal Behaviour: Current Status, Development, and Future Research Directions. *Journal of the Knowledge Economy*. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02090-w

Perić, N. (2024). Hustle culture and mental health. *Psychē*, *7*, 104–116.

Perotti, F. A., Belas, J., Jabeen, F., & Bresciani, S. (2023). The influence of motivations to share knowledge in preventing knowledge sabotage occurrences: An empirically tested motivational model. *Technological Forecasting and Social Change*, *192*, 122571. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122571

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 438–454. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, *80*(2), 151–176. https://doi.org/10.1037/h0034829

Raveendran, M., Silvestri, L., & Gulati, R. (2020). The Role of Interdependence in the Micro-Foundations of Organization Design: Task, Goal, and Knowledge Interdependence. *Academy of Management Annals*, *14*(2), 828–868. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0015

Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *36*(3), 324–347. https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 121–139. https://doi.org/10.1007/BF01384942

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, *61*, 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Santoro, G., Thrassou, A., Bresciani, S., & Giudice, M. Del. (2021). Do Knowledge Management and Dynamic Capabilities Affect Ambidextrous Entrepreneurial Intensity and Firms' Performance? *IEEE Transactions on Engineering Management*, *68*(2), 378–386. https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2907874

Serenko, A. (2023). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, *27*(4), 1042–1055. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920

Serenko, A. (2024). 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

Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, *25*(2), 163–181. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380

Staniec, I. (2021). The Nature of Employee–Organization Relationships at Polish Universities under Pandemic Conditions. *Information*, *12*(4), 174. https://doi.org/10.3390/info12040174

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, *45*(2), 120–133. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, *52*(7), 895–922. https://doi.org/10.1177/001872679905200703

Ucar, A. C., Alpkan, L., & Elci, M. (2021). The Effects of Person–Organization Fit and Turnover Intention on Employees' Creative Behavior: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Sage Open*, *11*(4). https://doi.org/10.1177/21582440211066924

Van Der Vegt, G., E., B. J. M, & Van De Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, *54*(1), 51–69. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00085.x

Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (2000). Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity. *Journal of Management*, *26*(4), 633–655. https://doi.org/10.1177/014920630002600403

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(2), 256–265. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014

Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(3), 391–400. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003

Yalabik, Z. Y., Swart, J., Kinnie, N., & van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what

makes professionals leave? *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(2), 417–447. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244918

Yu, T.-K., Lu, L.-C., & Liu, T.-F. (2010). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. *Computers in Human Behavior*, *26*(1), 32–41. https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.08.002

Yuningsih, Mardiana, N., Jima, H., & Prasetya, M. D. (2023). *The Effect of Hustle Culture on Psychological Distress with Self Compassion as Moderating Variable* (pp. 1062–1073). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-046-6_102

CAPÍTULO 7

Anexos

Anexo A – Variável 1 - Escala de progressão de carreira

1- My present job is relevant to the growth and development of my career.
2- I feel my present job will help me reach my career goals.
3- I can achieve my career goals in this organization.
4- Working for this organization will help my career.

1- O meu trabalho atual é relevante para o crescimento e desenvolvimento da minha carreira.
2- Sinto que o meu trabalho atual me ajudará a alcançar os meus objetivos de carreira.
3- Posso alcançar os meus objetivos de carreira nesta organização.
4- Trabalhar para esta organização será benéfico para a carreira.

Anexo B – Variável 2 - Escala de intenção de saída

1. I will probably look for a new job in the near future.
2. At the present time, I am actively searching for another job in a different organization.
3. I do not intend to quit my job (inv).
4. It is unlikely that I will actively look for a different organization to work for in the next year (inv).
5. I am not thinking about quitting my job at the present time (inv).

1 - É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.
2 - Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.
3 - Não tenciono deixar o meu emprego (inv).
4 - Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização (inv).
5 - Atualmente não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego (inv).

Anexo C – Variável 3 - Escala de *quiet quitting*

1. I find motives in my job (inv).
2. I feel inspired when I work (inv).
3. I do the basic or minimum amount of work without going above and beyond.
4. If a colleague can do some of my work, then I let him/her do it.
5. I don’t express opinions and ideas about my work because I am afraid that the manager assigns me more tasks.
6. I don’t express opinions and ideas about my work because I think that working conditions are not going to change.

7. I take as many breaks as I can.
8. How often do you take initiative at your work? (inv).
9. How often do you pretend to be working in order to avoid another task?

1. Encontro sentido no meu trabalho (inv).
2. Sinto-me inspirado(a) quando estou a trabalhar (inv).
3. Tendo a fazer o mínimo necessário sem ir mais além do que é exigido.
4. Se um colega puder fazer parte do meu trabalho, deixo-o fazer.
5. Não exprimo opiniões e ideias sobre o meu trabalho porque tenho medo de que a minha chefia me atribua mais tarefas.
6. Não exprimo as opiniões e ideias sobre o meu trabalho porque penso que as condições de trabalho não vão mudar.
7. Faço o máximo de pausas que posso.
8. Com que frequência toma iniciativa no seu trabalho? (inv).
9. Com que frequência finge estar a trabalhar para evitar outra tarefa?

Anexo D– Variável 4 - Escala de satisfação da equipa

1- I am satisfied with my present colleagues.
2- I am pleased with the way my colleagues and I work together.
3- I am very satisfied with working in this team.

1- Estou satisfeito(a) com os meus atuais colegas.
2- Estou satisfeito(a) com a forma como eu e os meus colegas trabalhamos juntos.
3- Estou muito satisfeito(a) por trabalhar nesta equipa.

Anexo E– Variável 5 - Escala de interdependência de tarefas

1- I have to obtain information and advice from my colleagues in order to complete my work.
2- I depend on my colleagues for the completion of my work.
3- I have a one-person job; I rarely have to check or work with others (inv).
4- I have to work closely with my colleagues to do my work properly.
5- In order to complete their work, my colleagues have to obtain information and advice from me.

1- Tenho de obter informações e conselhos dos meus colegas para concluir o meu trabalho.
2- Dependo dos meus colegas para a conclusão do meu trabalho.
3- Tenho um emprego individual; raramente tenho de verificar ou trabalhar com outras pessoas (inv).
4- Tenho de trabalhar de forma próxima com os meus colegas para desempenhar corretamente o meu trabalho.
5- Para concluírem o seu trabalho, os meus colegas têm de obter informações e conselhos da minha parte.

Anexo F – Variável 6 - Escala de comportamento de partilha de conhecimento

1. My knowledge sharing with other organizational members is good.
2. My knowledge sharing with other organizational members is harmful (inv).
3. My knowledge sharing with other organizational members is an enjoyable experience.
4. My knowledge sharing with other organizational members is valuable to me.
5. My knowledge sharing with other organizational members is a wise move.

1. Considero positiva a minha partilha de conhecimento com os restantes membros da organização.
2. Partilhar o meu conhecimento com os restantes membros da organização é prejudicial (inv).
3. Partilhar o meu conhecimento com os restantes membros da organização é uma experiência agradável.
4. Partilhar o meu conhecimento com os restantes membros da organização é valioso para mim.
5. Partilhar o meu conhecimento com os restantes membros da organização é uma decisão sensata.

Anexo G- Análise fatorial exploratória da escala progressão de carreira

Itens	**Factor 1**
Progressão de Carreira (α = 0,922)	
Sinto que o meu trabalho atual me ajudará a alcançar os meus objetivos de carreira.	0,929
Posso alcançar os meus objetivos de carreira nesta organização.	0,896
Trabalhar para esta organização será benéfico para a carreira.	0,896
O meu trabalho atual é relevante para o crescimento e desenvolvimento da minha carreira.	0,879

N=338. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,814. A variância total é explicada, 81,095% pelo 1º fator. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Anexo H- Análise fatorial exploratória da escala intenção de saída

Itens	**Fator 1**
Intenção de Saída (α = 0,903)	
Atualmente não estou a pensar deixar o meu emprego (inv).	0,877
Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização (inv).	0,858
Não tenciono deixar o meu emprego (inv).	0,841
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	0,838
Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	0,830

N=338. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,851. A variância total é explicada, 72,135% pelo 1º fator. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Anexo I- Análise fatorial exploratória da escala *quiet quitting*

Itens	Fator 1
Quiet Quitting (α = 0,844)	
Sinto-me inspirado(a) quando estou a trabalhar (inv).	0,791
Tendo a fazer o mínimo necessário sem ir mais além do que é exigido.	0,768
Encontro sentido no meu trabalho (inv).	0,759
Não exprimo opiniões e ideias sobre o meu trabalho porque tenho medo de que a minha chefia me atribua mais tarefas.	0,712
Não exprimo as opiniões e ideias sobre o meu trabalho porque penso que as condições de trabalho não vão mudar.	0,700
Com que frequência toma iniciativa no seu trabalho? (inv).	0,636
Com que frequência finge estar a trabalhar para evitar outra tarefa?	0,619
Faço o máximo de pausas que posso.	0,571

N=338. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,807. A variância total é explicada, 48,775% pelo 1º fator. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Anexo J- Análise fatorial exploratória da escala satisfação da equipa

Itens	Fator 1
Satisfação da Equipa (α = 0,932)	
Estou satisfeito(a) com a forma como eu e os meus colegas trabalhamos juntos.	0,953
Estou satisfeito(a) com os meus atuais colegas.	0,938
Estou muito satisfeito(a) por trabalhar nesta equipa.	0,927

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,757. A variância total é explicada, 88,235% pelo 1º fator. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Anexo K- Análise fatorial exploratória da escala interdependência de tarefas

Itens	Fator 1
Interdependência de Tarefas (α = 0,770)	
Tenho de trabalhar de forma próxima com os meus colegas para desempenhar corretamente o meu trabalho.	0,823
Dependo dos meus colegas para a conclusão do meu trabalho.	0,812

Itens	Fator 1
Tenho de obter informações e conselhos dos meus colegas para concluir o meu trabalho.	0,799
Para concluírem o seu trabalho, os meus colegas têm de obter informações e conselhos da minha parte.	0,632

N=338. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,756. A variância total é explicada, 59,378% pelo 1º fator. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Anexo L- Análise fatorial exploratória da escala partilha de conhecimento

Itens	Fator 1
Partilha de Conhecimento (α = 0,868)	
Partilhar o meu conhecimento com os restantes membros da organização é valioso para mim.	0,863
Partilhar o meu conhecimento com os restantes membros da organização é uma experiência agradável.	0,856
Partilhar o meu conhecimento com os restantes membros da organização é uma decisão sensata.	0,846
Considero positiva a minha partilha de conhecimento com os restantes membros da organização.	0,825

N=338. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,814. A variância total é explicada, 71,825% pelo 1º fator. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.