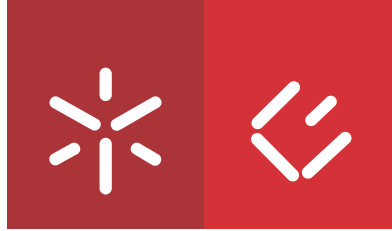




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Marta Sofia Teixeira Ferreira Nuno

Quiet Quitting: o silêncio que as organizações não querem ouvir
(um estudo exploratório em municípios do norte de Portugal)



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Marta Sofia Teixeira Ferreira Nuno

Quiet Quitting: o silêncio que as organizações não querem ouvir
(um estudo exploratório em municípios do norte de Portugal)

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Cristina de Almeida e Carvalho

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

O momento em que escrevo este texto de gratidão marca o encerramento de uma etapa longa e desafiadora, iniciada há demasiados anos. A vida é como os alcatruzes da nora. Umaz vezes cheios, outras vazios, só cumprem a sua função com a força da corrente do rio que põe a nora a girar. Assim é quando os objetivos são os alcatruzes, a motivação é a corrente do rio e a nora é a comunidade de quem nos rodeamos.

Tudo tem um tempo certo para acontecer e este percurso, entrelaçado nos fios do tempo, tornou-se possível graças ao apoio e incentivo de várias pessoas e instituições, às quais gostaria de expressar o meu mais profundo reconhecimento.

Quero aqui deixar um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho, cuja enorme sabedoria e encorajamento constante foram catalisadores fundamentais para a roda da nora girar de forma ritmada. O sempre pronto *feedback*, comentário e contributo foram excelentes motivadores que me fizeram sentir verdadeiramente privilegiada pelo acompanhamento que me proporcionou neste regresso a casa. Acreditou em mim mais que eu mesma.

Um agradecimento indispensável é também devido às instituições que credenciaram este trabalho: a Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, o Município de Guimarães, a Comunidade Intermunicipal do Ave e todos os municípios que participaram no estudo, bem como a todas as pessoas que foram elementos facilitadores do processo, especialmente na fase de recolha de dados.

Uma palavra de carinho a quem me preparou para este regresso. Muito obrigada à mentora da Focus Academy, da PhD4Life, e a todos os colegas que, à distância, estiveram presentes, com igual vontade de fazer cumprir o sonho dos nossos projetos.

Não posso deixar de agradecer aos meus familiares e amigos. O suporte emocional e a compreensão que me ofereceram, durante o tempo em que estive ausente das suas vidas, foram o alicerce desta construção. Foi muito reconfortante contar com a vossa complacência.

Finalmente, feliz pela perseverança que me fez chegar até aqui, posso afirmar que o rio corre com força e ainda há alcatruzes para encher.

Marta Nuno, maio/2024

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

***Quiet Quitting*: o silêncio que as organizações não querem ouvir**

(um estudo exploratório em municípios do norte de Portugal)

Resumo

O florescimento do *quiet quitting*, uma forma de desistência silenciosa do trabalho, tem sido tema de debate em diversos meios, desde simples opinião e comentário na comunicação social a artigos científicos. Esta tendência, amplificada pela pandemia de COVID-19, levanta questões sobre a forma de estar perante o trabalho. Alguns autores consideram o *quiet quitting* uma resposta à procura de bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, outros interpretam como uma atitude negativa que prejudica a produtividade e a evolução na carreira profissional. O debate é recente e os estudos são escassos. Pretende-se, por isso, conhecer a realidade da administração pública local portuguesa, onde a atitude não foi ainda identificada no âmbito da intervenção gestionária. Através de uma abordagem metodológica quantitativa, a análise dos dados recolhidos entre os trabalhadores da carreira técnica superior dos municípios que constituem a Comunidade Intermunicipal do Ave, permitiu concluir que a idade e a saúde e bem-estar são preditores de *quiet quitting* e que a manifestação dessa atitude na população estudada é ainda incipiente. Com base nestes resultados são apresentadas recomendações para a prática e propostos caminhos de investigação futura.

Palavras-chave: bem-estar, conciliação vida profissional e pessoal, gerações, *quiet quitting*, trabalho.

Quiet Quitting: the silence organisations don't want to hear
(an exploratory study in northern Portugal municipalities)

Abstract

The phenomenon of quiet quitting, a form of silent withdrawal from work, has been the subject of debate in various media, from simple opinion and comment in social media to scientific articles. This trend, amplified by the COVID-19 pandemic, raises questions about the way we approach work. Some authors consider quiet quitting to be a response to the search for well-being and work-life balance, while others interpret it as a negative attitude that jeopardises productivity and career development. The debate is relatively recent, and there is a scarcity of empirical studies on the subject. The objective of this study is to gain insight into the prevalence of quiet quitting in the context of portuguese local public administration, where the phenomenon has not yet been identified in the context of management intervention. A quantitative methodological approach was employed to analyse data collected from workers with high education in the municipalities that comprise the Ave Intermunicipal Community. The analysis led to the conclusion that age and health and well-being are predictors of quiet quitting. Furthermore, the manifestation of this attitude in the population studied is still incipient. The findings of this study provide a framework for recommendations for practice and avenues for future research.

Keywords: generations, quiet quitting, well-being, work, work-life balance.

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS.....	ii
Agradecimentos	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	x
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento e contextualização.....	1
1.2. Pertinência e atualidade do tema.....	3
1.3. Estrutura e organização da dissertação.....	4
2. Revisão de Literatura	6
2.1. <i>Quiet Quitting</i> : A desistência silenciosa	6
2.2. <i>Work-life balance</i> : A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	11
2.3. A diversidade geracional.....	17
2.3.1. Babyboomers	18
2.3.2. A Geração X	19
2.3.3. A Geração Y.....	19
2.3.4. A Geração Z.....	20
2.4. Questão de investigação e objetivos.....	21
2.5. Hipóteses de Investigação	22
3. Metodologia	24
3.1. Posicionamento metodológico	24
3.2. Construção do instrumento de medida: o <i>Survey 3Q</i>	24
3.3. Procedimento de recolha de dados.....	26
3.4. Participantes.....	27
4. Análise de Dados	31
4.1. Análise Fatorial Exploratória.....	31
4.2. Teste de Hipóteses.....	43
4.2.1. O <i>Quiet Quitting</i>	43

4.2.2. A Proatividade	47
4.3. Medidas de conciliação preferenciais.....	50
4.4. Interpretação dos resultados à luz das hipóteses de investigação	51
5. Análise e Discussão de Resultados	54
6. Conclusão	59
6.1. Implicações para a gestão	60
6.2. Limitações do estudo e investigações futuras.....	62
Referências	65
Apêndices.....	72
Apêndice I. Levantamento de definições de Presentismo ao longo do tempo realizada por Johns (2010).....	72
Apêndice II. Justificação da pertinência das perguntas do questionário com base na literatura	73
Apêndice III. <i>Survey 3Q</i>	75
Apêndice IV. Adaptação da tradução das questões propostas no protocolo de Wong & Ko (2009) ..	88
Apêndice V. Análise crítica dos resultados do pré-teste	90
Apêndice VI. Verificação de Pressupostos de Normalidade.....	91

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Concetualização do conceito de geração</i>	17
Figura 2. <i>Timeline de gerações</i>	18
Figura 3. <i>Modelo de regressão linear múltipla (Quiet Quitting)</i>	45
Figura 4. <i>Modelo de regressão linear simples (Quiet Quitting)</i>	46
Figura 5. <i>Modelo de regressão linear múltipla (Proatividade)</i>	49
Figura 6. <i>Modelo de regressão linear simples (Proatividade)</i>	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 <i>Distribuição de frequências dos participantes por entidade</i>	28
Tabela 2 <i>Distribuição de frequências dos participantes por gerações</i>	28
Tabela 3 <i>Distribuição de frequências por Habilitação Acadêmica</i>	29
Tabela 4 <i>Distribuição de frequências por Regime e Horário de Trabalho</i>	30
Tabela 5 <i>Média relativa aos itens da dimensão Perspetiva em relação ao Trabalho (N=283)</i>	33
Tabela 6 <i>Análise fatorial exploratória relativa aos itens da Perspetiva em relação ao Trabalho (N=283)</i>	35
Tabela 7 <i>Média relativa aos itens sobre a Origem da Forma de Estar perante o Trabalho (N=277)</i> ...	36
Tabela 8 <i>Análise fatorial exploratória relativa aos itens sobre a Origem da Forma de Estar perante o Trabalho (N=277)</i>	37
Tabela 9 <i>Média relativa aos itens sobre a Perspetiva em relação à Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal (N=265)</i>	39
Tabela 10 <i>Análise fatorial exploratória relativa aos itens sobre a Importância de outras Dimensões da Vida (N=261)</i>	40
Tabela 11 <i>Média relativa aos itens sobre a Importância de outras Dimensões da Vida (N=261)</i>	41
Tabela 12 <i>Análise fatorial exploratória relativa aos itens sobre a Importância de outras Dimensões da Vida (N=261)</i>	42
Tabela 13 <i>Correlações entre Quiet Quitting e os outros fatores</i>	44
Tabela 14 <i>Regressão linear múltipla Quiet Quitting e os outros fatores</i>	45
Tabela 15 <i>Correlações entre Quiet Quitting e variáveis sociodemográficas</i>	47
Tabela 16 <i>Correlações entre Proatividade e os outros fatores</i>	48
Tabela 17 <i>Regressão linear múltipla Proatividade e os outros fatores</i>	49
Tabela 18 <i>Distribuição de Frequências relativas a Medidas que consideraria adotar se estivessem disponíveis</i>	51

1. Introdução

A introdução desta dissertação visa oferecer um enquadramento e contextualização abrangentes do tema em estudo. Inicia-se com uma exposição sobre a relevância e a atualidade do tema, destacando sua importância no contexto atual e justificando a sua escolha. Em seguida, são discutidos os contributos esperados desta investigação, evidenciando as possíveis implicações teóricas e práticas dos resultados esperados. Por fim, este capítulo oferece uma visão geral da estrutura e organização da dissertação para orientar o leitor ao longo do texto.

1.1. Enquadramento e contextualização

A importância da valorização de outras dimensões da vida para além do trabalho, como a saúde, o lazer e a família, tem feito florescer na literatura cinzenta a abordagem do tema, com artigos de opinião, entrevistas, *podcasts* e vídeos de curta duração que pretendem apontar pontos de vista sobre um fenómeno relativamente novo: o *quiet quitting*. Estas publicações indicam, com frequência, no sentido da reflexão sobre os modelos de trabalho que a pandemia de COVID-19 proporcionou. Uma tradução literal indica que *quiet quitting* é uma desistência silenciosa.

O Wall Street Journal dedicou várias páginas a sugerir explicações sobre a relação do *quiet quitting* com o empenhamento dos trabalhadores (R. A. Smith, 2022). Já a Forbes, por exemplo, alerta para as ações que as lideranças devem considerar para enfrentar este comportamento que, apesar de não ser novo, tem sido amplificado pelo atual contexto disruptivo de trabalho (Bremen, 2022). O *quiet quitting*, embora ainda de forma tímida, desde meados do ano 2022, cativou também a atenção da comunidade académica e algumas recentes publicações e comunicações científicas sobre o fenómeno aparentam refletir esse interesse (Formica & Sfodera, 2022; Johnson, 2023a; Mahand & Caldwell, 2023). Pevec (2023) adianta que o *quiet quitting* está a tornar-se um tópico importante na investigação sobre comportamento organizacional porque pode provocar efeitos prejudiciais quer para a organização como para os trabalhadores.

As causas do *quiet quitting* têm sido adiantadas por Mahand & Caldwell (2023) como estando relacionadas com a quebra do contrato psicológico entre o trabalhador e a entidade empregadora, no decurso da desilusão com a falta de oportunidades de progredir na carreira, falta de empatia para com as necessidades dos trabalhadores e falta de confiança nas lideranças. Arar (2023) adianta que podem ser várias as razões por trás da atitude de *quiet quitting* tal como baixos salários, volume de trabalho

excessivo, *burnout*, falta de oportunidades de progressão na carreira e crescimento profissional, falta de reconhecimento e valorização profissional e desequilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Se, por um lado, se pode pensar que o *quiet quitting* é uma reação do trabalhador a uma sociedade demasiado focada na produtividade, visando a proteção da sua saúde mental, redução do stresse e prevenção do *burnout*, por outro, pode tratar-se de uma reação à precariedade laboral, já que a mais recente geração de trabalhadores, jovens, considerada a mais qualificada de sempre, apesar de se disponibilizar para trabalhar de forma intensa, não consegue estabilidade laboral nem emprego correspondente à sua formação (Mahand & Caldwell, 2023)

Esta tendência, apesar de recente, admite duas perspetivas de interpretação do seu significado.

Uma primeira perspetiva sugere que os indivíduos que adotam uma atitude de *quiet quitting* cumprem apenas as tarefas essenciais do seu perfil profissional, para o qual foram contratadas, sem aplicarem esforço adicional, além do estritamente necessário (Hamouche et al., 2023). Esta perspetiva acrescenta também que os trabalhadores não estão comprometidos e empenhados, apresentando um desempenho diminuído (Formica & Sfodera, 2022). De acordo com esta visão, os trabalhadores que apresentam uma atitude *quiet quitting* representam um desafio para a gestão de recursos humanos, já que podem ter um impacto negativo do desempenho geral, pela diminuição da produtividade e podem influenciar o ambiente da equipa (Anand et al., 2024).

A segunda perspetiva sugere que o *quiet quitting* pode ter um lado positivo para o trabalhador, na medida em que esta atitude pode contribuir para que estabeleça um equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal, para garantir o seu bem-estar físico e psíquico, bem como preservar a saúde mental (Arar et al., 2023).

De acordo com a segunda perspetiva, a ideia central é que os trabalhadores estabelecem limites no que respeita ao seu papel profissional porque sentem que não recebem reconhecimento ou compensação quando o fazem (Kaplan, 2022), pelo que demonstram equivalente empenhamento no desempenho das suas funções, mas evitam realizar horas extraordinárias ou assumir responsabilidades fora do âmbito das suas funções sem uma compensação adequada (Kaplan, 2022; Serenko, 2023).

Quiet quitting não é desistir, mas colocar limites. E, como aparece associado a cargas de trabalho excessivas, longas horas de trabalho, medidas de desempenho elevadas, stresse no local de

trabalho e *burnout* (Anand et al., 2024; Arar et al., 2023) , esta perspetiva alerta para a necessidade de reflexão sobre a cultura organizacional vigente.

Não é despidiendo colocar no plano de análise a questão geracional (Bencsik, 2016) com a tónica na atitude perante o trabalho da denominada geração Z, que fez uma transição desafiante para a vida adulta, a nível pessoal e profissional, na sequência da experiência negativa da pandemia de COVID-19 (Xueyun et al., 2023).

1.2. Pertinência e atualidade do tema

O relatório de 2023 sobre o mercado de trabalho global, divulgado pela Gallup (Clifton, 2023), indica que 59% dos trabalhadores em todo o mundo são classificados como *quiet quitters*. Essa categoria engloba os trabalhadores que dedicam um esforço mínimo ao desempenho das suas funções e estão psicologicamente desvinculados dos seus trabalhos e empregadores. Considera ainda que, apesar de serem minimamente produtivos, estes trabalhadores experimentam situações de stress e *burnout* maiores que os outros trabalhadores. Tal interpretação pode levar a acreditar que a atitude *quiet quitting* surge como uma reação ao ambiente que rodeia o trabalhador. Os resultados do estudo, no que respeita à Europa, são ainda mais alarmantes, referindo que 72% dos trabalhadores são classificados como *quiet quitters*.

A experiência de trabalho de cerca de 25 anos na função gestão de recursos humanos, na Administração Local, permitiu a construção de conhecimento empírico sobre a realidade envolvente. A evolução do perfil profissional do técnico superior - que passou de altamente especializado para *multitasking*, flexível e polivalente - que ocorreu nos últimos 20 anos, exponenciado pela entrada em vigor do sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública, colocou a fasquia de exigência do desempenho profissional num patamar mais elevado.

Para ver o seu mérito profissional reconhecido, foi veiculada, através do disposto na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, a ideia de excelência e de superação. O modelo de avaliação de desempenho em vigor na administração pública portuguesa preconiza que os trabalhadores excelentes são os que superam claramente os objetivos definidos e demonstram competências comportamentais de nível elevado, impelindo-os sub-repticiamente a ir para além do cumprimento do exigido para a função e excederem o que deles é esperado.

A evolução da carreira com base neste pressuposto alimentou, numa primeira fase, a motivação para fazer mais e melhor. No entanto, à medida que os impactos da crise económica, corte de salários e congelamento da carreira se fizeram sentir, surgiu o sentimento do que a literatura apelida de quebra do contrato psicológico (Mahand & Caldwell, 2023). Simultaneamente, o bloqueio na evolução da carreira, devido aos limites impostos pelas quotas de reconhecimento de mérito, começou a comprometer a disposição para dedicar esforço adicional no desempenho da função para atingir níveis de superação de objetivos e de competências.

Estes dados impulsionaram a curiosidade de querer saber mais sobre a realidade local, em Portugal. Para explorar este interesse delineou-se um projeto de investigação que previu que a recolha de dados no terreno fosse conduzida através de um inquérito por questionário. Apesar da vontade de estender o estudo ao nível nacional, por uma questão de gestão dos recursos disponíveis, o estudo foi circunscrito a uma área geográfica e territorial definida, as câmaras municipais da Comunidade Intermunicipal do Ave, e a uma carreira determinada, a carreira geral dos técnicos superiores municipais.

1.3. Estrutura e organização da dissertação

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma revisão abrangente da literatura que aborda os temas essenciais do estudo. Uma persistente pesquisa bibliográfica sobre o *quiet quitting* trouxe conhecimento validado por publicações em revistas científicas, que acrescenta credibilidade à onda de editoriais, opiniões, *posts* e outras publicações não científicas, próprias da literatura cinzenta. Apresenta-se a atitude sob o ponto de vista organizacional, individual e geracional. A questão da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal será abordada sob o ponto de vista da sua relevância para as organizações municipais, designadamente pela importância atribuída à implementação da norma portuguesa de qualidade NP 4552:2016. O segundo capítulo é dedicado à metodologia. Apresenta-se o posicionamento metodológico, a questão de investigação e a justificação das hipóteses elencadas. Não tendo sido identificado, nas pesquisas bibliográficas, um instrumento de recolha de dados com uma escala validada para a população portuguesa, apresenta-se também a metodologia de construção do instrumento de medida a partir da literatura: o *Survey 3Q*. O procedimento de recolha de dados e a caracterização dos participantes no estudo são também expostos neste capítulo. O terceiro capítulo dedica-se à análise de dados, sendo explicados os passos da análise fatorial exploratória para os tópicos da atitude perante o trabalho, da origem dessa forma de estar, da perspetiva sobre a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

e da importância das várias dimensões da vida. Partindo da extração dos fatores relevantes apresentam-se os testes de hipóteses, contemplando análises de correlação e regressão, bem como a interpretação dos resultados obtidos à luz das hipóteses de investigação. O quarto capítulo é inteiramente dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos e da forma como eles impactam na gestão de recursos humanos das organizações a que pertencem os participantes do estudo. Para finalizar, no quinto capítulo, sistematizam-se as principais conclusões, apresentam-se as implicações para a gestão, expõem-se as limitações inerentes à investigação realizada e sugere-se a exploração de novas oportunidades de pesquisa em investigações futuras.

Com a base teórica estabelecida, prossegue-se para a revisão de literatura, onde serão explorados os conceitos e debates fundamentais que moldam o entendimento sobre o tema, nas vertentes em estudo.

2. Revisão de Literatura

Nesta revisão de literatura são explorados três tópicos principais: o *quiet quitting*, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e a diversidade geracional. Primeiro é feita uma análise reflexiva sobre a atitude *quiet quitting*, abordando as suas origens e perspectivas de interpretação. De seguida, discute-se o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, destacando a importância da conciliação entre as responsabilidades profissionais e familiares e harmonização com as necessidades pessoais para o bem-estar geral dos trabalhadores. Por fim, é analisada a diversidade geracional no local de trabalho, considerando as diferentes formas de ser e expectativas das várias gerações.

2.1. *Quiet Quitting*: A desistência silenciosa

Numa tradução livre, a expressão *quiet quitting* significa demissão silenciosa ou desistência silenciosa. A expressão ganhou espaço através das redes sociais e ainda não se sabe bem se é vista como uma tendência ou uma moda. O conceito é dúbio e encerra em si alguma ambiguidade. A expressão não reflete, no imediato, tudo o que representa porque, na verdade, não se trata de uma demissão. Não se trata de resignar ao emprego ou denunciar o contrato de trabalho, fazendo-o cessar. A expressão não reflete uma real demissão, como aconteceu anteriormente durante o período considerado de *great-resignation* (Lee et al., 2024), durante o qual os trabalhadores efetivamente se demitiam dos seus empregos e procuravam outros onde se sentissem melhor. Os dois fenómenos ficaram conhecidos na sequência da pandemia Covid-19: a *great-resignation* em 2021 e o *quiet quitting* em 2022 (Lee et al., 2024). Ambos assentam em três pilares fundamentais: na necessidade de se sentir-se acarinhado e reconhecido, ter oportunidade de aprender e crescer, e ter um propósito alinhado com o da organização onde se trabalha (Formica & Sfodera, 2022), ou seja, necessidades, valores e objetivos.

A pandemia Covid-19 foi determinante neste processo e marca um ponto de viragem na forma como a sociedade passou a olhar para o trabalho. É certo que não foi o Covid que criou todos os problemas nas organizações, designadamente nas da administração local, mas ajudou a tornar visível a fragilidade dos modelos de trabalho, trazendo para a discussão o que precisa de mudar ou de ser reavaliado, corrigido e alterado (Wenger, 2022). Também acelerou o aumento da tendência para o *quiet quitting* devido ao *burnout* sentido durante esse período, escassez de oferta de emprego no mercado de trabalho, longas jornadas de trabalho para quem manteve o emprego e crescente desejo de maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Pevac, 2023).

Nem todas as pessoas têm a opção de deixar o seu emprego ou de o trocar por outro, como aconteceu no período caracterizado pela *great-resignation*, por não terem alternativas no mercado de trabalho para fazer mudanças significativas nas suas vidas, que impliquem, por exemplo, maiores distâncias entre o trabalho e a residência ou simplesmente por não ser uma boa altura para iniciar um projeto de trabalho novo. Então, o *quiet quitting* surge como uma alternativa, uma estratégia de *coping* para lidar com a situação e uma oportunidade para se recalibrarem prioridades (Pearce, 2022; Pevec, 2023).

Não abandonando o trabalho, os trabalhadores optam por estabelecer limites, cumprindo simplesmente as tarefas que lhe competem, fazendo o estritamente estabelecido pelo contrato de trabalho, ao nível das tarefas e do horário (Anand et al., 2024). Apesar de se empenharem naquelas que são as suas funções, o objetivo é manter os limites e assegurar que o trabalho não invade o tempo e a vida pessoal. Limitam-se a fazer o mínimo requerido para a função, não querem conscientemente exceder ou superar o que são as suas obrigações laborais e não aceitam tarefas adicionais para além do seu perfil profissional ou horário de trabalho. Os trabalhadores que adotam uma atitude *quiet quitting* defendem a filosofia de que o trabalho não deve ser o foco principal da vida (Aydın & Azizoglu, 2022; Zenger & Folkman, 2022), nomeadamente porque cada vez mais pessoas procuram um propósito de vida fora do trabalho e investem tempo nesse propósito para o seu bem-estar físico e mental (Asst & Yikilmaz, 2022).

Porém, a atitude associada à expressão não é propriamente nova (Lord, 2022). Sempre houve trabalhadores que apenas trabalharam para garantir a remuneração e pagar as despesas, que contam os minutos para sair do trabalho e realizar outras atividades que lhe dão mais prazer ou são uma fonte de rendimento adicional. Parece que o *quiet quitting* não é apenas isso. O que tem sido proclamado é que *quiet quitting* será deixar de fazer mais no trabalho, deixar de aplicar esforço adicional para superar metas e objetivos. Parece ser um não querer ir “para além de”, recusar trabalhar mais horas além das estipuladas, sem remuneração, continuando a fazer as suas tarefas, mas não se submetendo à mentalidade de que o trabalho absorve a maior parte da vida (Aydın & Azizoglu, 2022).

Mas esta perspetiva sobre o tema traz alguma controvérsia. Por exemplo, Cleave (2023) defende que indivíduos com uma atitude de *quit quitting* estão mentalmente e emocionalmente desligados do trabalho. Na análise realizada por Serenko (2023) aos comentários na rede social TikTok sobre o tema, é colocado em perspetiva o facto da adoção de uma atitude de *quiet quitting* estar relacionada com ressentimentos que o trabalhador tem para com as suas chefias e a própria

organização. Tal pode decorrer da existência de conflitos na equipa, desilusão com a carreira ou da ausência de reconhecimento de mérito (Serenko, 2023).

Esta questão parece merecer cada vez mais a atenção da gestão de recursos humanos, na medida em que muitas organizações têm falhado em responder às necessidades dos seus trabalhadores e em atrair e manter trabalhadores altamente comprometidos (Mahand & Caldwell, 2023), e negligenciado os contratos sociais e psicológicos estabelecidos (Bell & Kennebrew, 2023).

O *quiet quitting* pode ser uma espada de dois gumes. Se, por um lado, é uma atitude em que o trabalhador deliberadamente limita a sua atividade ao perfil profissional para o qual foi contratado, sem exceder as expectativas preestabelecidas, nem se voluntariar para tarefas adicionais; por outro, pode prejudicar a sua evolução na carreira (Serenko, 2023). Para uma sociedade que interiorizou a *hustle culture* (Balkeran, 2020), onde o sucesso se alcança pelo trabalho e, quanto mais se pretender progredir, mais empenhamento e dedicação deve ser aplicado no trabalho, este constitui um grande desafio para as organizações e um recentrar da visão de gestão de recursos humanos em torno do bem-estar do trabalhador. Se, por um lado, pode espelhar falta de entrega pessoal ao trabalho, desmotivação e desvinculação psicológica e afetiva com a organização, por outro, pode significar uma nova forma de olhar para o trabalho como apenas uma das dimensões da vida, tão importante como qualquer outra.

Segundo Hamouche (2023), as motivações deste comportamento no local de trabalho incluem o excesso de trabalho e o esgotamento, a falta de reconhecimento e o desequilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Arar (2023) refere a desilusão com a falta de oportunidades de progredir na carreira, falta de empatia para com as necessidades dos trabalhadores e falta de confiança nas lideranças. Johnson (2023) defende que os *quiet quitters* são trabalhadores exaustos e frustrados pela falta de reconhecimento do seu empenhamento nas crescentes cargas de trabalho e cada vez mais longas e exigentes jornadas de trabalho. Alguns especialistas associam o comportamento de desistência silenciosa a uma má gestão e não à motivação pessoal dos trabalhadores (Johnson, 2023). Zenger & Folkman (2022) defendem que é fácil atribuir a culpa desta atitude aos trabalhadores, por demonstrarem desmotivação e serem rotulados como ociosos, mas a verdade é que esses mesmos trabalhadores estão dispostos a dar a sua energia, criatividade, tempo e entusiasmo às organizações e líderes que o merecem. Só não o fazem porque se cansaram de não ser reconhecidos. Outros autores, como Arar (2023), adiantam que as razões por trás da atitude de *quiet quitting* podem ser os baixos salários, volume de trabalho excessivo, *burnout*, falta de crescimento profissional e desequilíbrio entre

vida profissional e pessoal. Por isso, os trabalhadores estabelecem limites em prol da conciliação do trabalho com outras dimensões da vida, não se deixando capturar pela *hustle culture* (cultura do trabalho), o *workaholism* (dependência do trabalho). Soren (2023) acrescenta que o trabalho com significado para os trabalhadores pode comportar também um risco de exploração, já que estes, porque estão emocionalmente ligados ao que fazem, aceitam remunerações inadequadas, tensão no trabalho e exigências excessivas. Ora, a literatura sobre comportamento organizacional tem comprovado que estas condições conduzem a stresse e *burnout*, potenciam diversos aspetos relacionados com a saúde mental, como sintomas depressivos e insónias, e com a saúde física, como obesidade e hipertensão. Isto porque o trabalho, mesmo que seja emocionalmente significativo, se não for digno pode afetar a saúde e bem-estar. Os trabalhadores tendem a encontrar no *quiet quitting* um contributo calibrado (Detert, 2023), fazendo corresponder o seu esforço ao reconhecimento que obtêm em troca.

Se, por um lado, se pode pensar que o *quiet quitting* é uma reação do trabalhador a uma sociedade demasiado focada na produtividade, por outro, pode tratar-se de uma reação à precariedade laboral, já que a mais recente geração de trabalhadores, jovens, considerada a mais qualificada de sempre, apesar de se disponibilizar para trabalhar de forma intensa, não consegue estabilidade laboral nem emprego correspondente à sua formação (Mahand & Caldwell, 2023).

Está, portanto, a entrar no mercado de trabalho uma geração mais jovem (Bezerra, 2022), que parece imbuída de uma nova forma de estar perante o trabalho, valorizando outros domínios da vida e encontrando motivação e felicidade em experiências fora do contexto de trabalho que transmutam de um “viver para trabalhar” para um “trabalhar para viver” (Bremen, 2022). Parece poder-se inferir que estes trabalhadores querem reservar tempo para si, para o lazer e para a família, priorizando o seu bem-estar em relação aos objetivos organizacionais.

Assim, sob o ponto de vista individual, o *quiet quitting* tem um lado positivo para o trabalhador, na medida em que esta atitude pode contribuir para que estabeleça um equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal, para garantir o seu bem-estar físico e psíquico, bem como preservar a saúde mental (Arar et al., 2023). Aparentemente até pode tornar os trabalhadores mais eficientes, já que, de certa forma, podem evitar o *burnout*, cuidar da sua saúde mental, reduzir o stresse e a pressão psicológica (Serenko, 2023).

Sob o ponto de vista organizacional, o *quiet quitting* tem sido visto por uma perspetiva negativa, considerando que os trabalhadores não estão comprometidos e empenhados e apresentam

um desempenho diminuído, com impacto na produtividade (Formica & Sfodera, 2022). Esta visão é compatível com a das organizações com uma estrutura orgânica hierarquizada e um modelo de avaliação de desempenho assente, não no cumprimento dos objetivos, mas no pressuposto da sua superação. Estas organizações esperam, como regra natural, que os trabalhadores se esforcem para exceder as suas atribuições e competências, não vendo com bons olhos que não o façam. A perspetiva negativa que as organizações têm do *quiet quitting* poderá decorrer também de uma visão histórica que associa o *quiet quitting* ao *working to rule* (Johnson, 2023b; Lord, 2022), ou seja trabalhar exclusivamente segundo as regras estabelecidas, a episódios de boicote de operações laborais quando as greves não são permitidas ou mesmo a greves de zelo que criam disrupção e colocam em evidência as falhas ou deficiências da organização do trabalho. Consideram também que o *quiet quitting* inibe a manifestação de preocupação, cuidado, dedicação, vigor e energia e que os trabalhadores que optam por tal desistência não contribuem para um bom ambiente de trabalho (Klotz, Anthony C., 2022). Espada (2022) reporta que organizações como o Huffington Post, por exemplo, declararam publicamente que o *quiet quitting* não é apenas desistir do emprego, é um passo para desistir da vida, na medida em que embora fazer menos possa parecer bom a curto prazo, a longo prazo acaba por prejudicar a carreira, e a própria organização.

O *quiet quitting* é frequentemente relacionado com presentismo, pela perda de produtividade que se lhe associa (Johns, 2010). O presentismo pode significar a presença no local de trabalho, sob influência de uma doença ou condição de saúde instável, que interfere na quantidade e ritmo normal de trabalho (Lohaus & Habermann, 2018). Pode ser consequência de práticas e políticas organizacionais de redução do absentismo, que potencia a assiduidade durante um estado de doença. E pode ainda ser visto, do ponto de vista do trabalhador, como um ato de cidadania organizacional, merecedor de elogio por parte da gestão, por marcar presença no local de trabalho por mais horas do que o necessário ou exigido, ainda que essa presença não corresponda a um aumento da produtividade (Johns, 2010). Apesar disso, Gosselin (2013) apresenta uma definição de presentismo, que considera ser consensual entre os investigadores da área, como sendo a atitude de comparência dos trabalhadores nos seus empregos, apesar das queixas e problemas de saúde que deveriam justificar repouso e ausência do trabalho.

O conceito de presentismo, e a sua evolução (Tabela 1 Apêndice I) ao longo do tempo, afasta-o do que é entendido como *quiet quitting* e posiciona-o no reduto do estado de saúde/doença.

Scheyett (2022) acrescenta a este debate a visão do conflito entre princípios éticos em determinadas profissões, cujos códigos deontológicos podem criar clivagens entre o interesse do

serviço e o interesse próprio, nomeadamente quando se trata de princípios relacionados com o serviço público, a competência e a responsabilidade em organizações pautadas pela escassez de recursos. Estas organizações esperam que os trabalhadores trabalhem com mais afinco e apliquem maior esforço e dedicação pessoal no trabalho para compensar esses défices de recursos, que em muitos casos consiste num problema sistémico, sob a égide da prevalência do princípio do serviço público. Equilibrar estes princípios e tomar decisões sobre o *quiet quitting*, o autocuidado, o *burnout* e o compromisso profissional é um verdadeiro desafio para os trabalhadores.

2.2. *Work-life balance*: A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

A clivagem entre trabalho e família tem assumido uma relevância crescente para os trabalhadores. Em virtude de alterações demográficas e no mercado de trabalho, tais como o envelhecimento da população, o elevado número de horas dedicadas ao trabalho, o aumento da idade da reforma e os meios de comunicação que promovem um contacto cada vez mais constante com o local de trabalho a qualquer hora, as organizações têm sido pressionadas a dar resposta a estas alterações e ao conflito gerado pelos inúmeros papéis desempenhados pelos indivíduos ao nível profissional e das suas responsabilidades pessoais (Beauregard & Henry, 2009).

A pandemia Covid-19 não foi alheia à intensificação das preocupações com o equilíbrio das dinâmicas profissionais e pessoais, desorganizou a vida de muitos trabalhadores que, de um dia para o outro, viram as suas casas transformadas em escritórios (Ratnatunga, 2022). A eliminação das deslocações diárias para os locais de trabalho foi, em muitos casos, substituída por mais tempo de trabalho e as fronteiras entre o mundo profissional e pessoal esbateram-se. Os contactos, intensificados pelas novas tecnologias, facilitaram a invasão do segundo pelo primeiro, sem grande consciência do respeito pelos limites horários. Serviss (2020) considera que a expectativa de os trabalhadores estarem constantemente disponíveis empobreceu o equilíbrio entre o trabalho e outras dimensões da vida. Embora a introdução das novas tecnologias de comunicação no trabalho e o trabalho remoto tivesse o intuito de facilitar a relação entre a vida profissional e a vida privada, este equilíbrio saiu prejudicado, uma vez que muitos trabalhadores têm dificuldade em separar os domínios do trabalho e da casa (Stephens, 2007).

O tema da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal tornou-se cada vez mais disseminado nos últimos anos devido ao impacto que o trabalho tem em todas as áreas da vida, seja profissional, familiar ou pessoal (Powell et al., 2018). Mas, nem sempre foi assim. As preocupações

com este assunto remontam ao início do século XX, com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho e gradual alteração dos papéis sociais, familiares e profissionais desempenhados (Allen, 2001; Powell et al., 2018). Tradicionalmente, a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal começou por ser uma conciliação entre trabalho e família, partindo da perspectiva do conflito e da interconexão recíproca entre os dois domínios (Kalliath & Brough, 2008). Os modelos de conflito entre trabalho e família sugerem que o conflito trabalho-família surge quando as exigências de participação num domínio são incompatíveis com as exigências de participação no outro, podendo afetar a qualidade de ambos (Greenhaus & Beutell, 1985). Frone (1992) veio acrescentar que essa relação é bidirecional, ou seja, o domínio do trabalho pode interferir na família e o domínio da família pode interferir no trabalho, afetando a produtividade e demonstrando desempenhos inferiores (Alharbi, 2018).

Frone (2003) define o termo *work-life balance* como sendo a interface que permite a harmonização entre os dois domínios da vida, com ausência de conflito ou interferência entre os papéis desempenhados no trabalho e na família.

Enquanto o foco estava apenas na conciliação do trabalho com a vida familiar, foram promovidas políticas de proteção da maternidade, apoio à paternidade e mais recentemente proteção da parentalidade, no sentido da participação e responsabilização tanto da mãe como do pai na assistência à família.

E se, numa primeira fase, o foco era nos descendentes, fruto da diminuição da natalidade, atualmente a importância dos novos desafios coloca-se ao nível da preocupação com a assistência aos mais idosos, deficientes ou outros adultos a cargo (Sá & Hamid, 2016). Não é despidendo referir que as alterações que se verificaram ao nível da estrutura demográfica do país, aliadas às novas formas de organização das famílias tem trazido para as organizações maior atenção ao problema.

Em Portugal existem medidas de conciliação que são legalmente obrigatórias, como é o caso das medidas relacionadas com o exercício da parentalidade, previstas no Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, que têm vindo a ser atualizadas e ampliadas desde então, designadamente no que respeita a licenças remuneradas e faltas para prestação de assistência a filhos menores e família, bem como flexibilidade e redução de horários de trabalho. Guerreiro et al. (2006), no Manual de Boas Práticas para a Conciliação entre a Vida Profissional e Vida Familiar, adiantam mais algumas propostas como a instituição dos bancos de horas, a compactação das horas de trabalho semanal em moldes que permitam o aumento de tempo livre - que entretanto evoluiu para o projeto de

semana de 4 dias, com efetiva redução do horário de trabalho - e a adoção da modalidade de teletrabalho, que também já figura no enquadramento jurídico vigente, cuja prática foi impulsionada pelas contingências decorrentes da pandemia Covid-19. Na linha de Dex (2003), Guerreiro et al. (2006) sugerem ainda a criação de serviços e estruturas que favoreçam o apoio a crianças e prestação de cuidados a idosos. As políticas e práticas de conciliação, implementadas pela gestão de recursos humanos, introduziram na sociedade o conceito de organização amiga da família, com a atribuição de prémios de excelência, como o selo de Autarquias + Familiarmente Responsáveis, ou a Bandeira Verde para Políticas Amigas da Família, que reconhece as melhores práticas das autarquias portuguesas em matéria de responsabilidade familiar (OAFR, 2023), como incentivo à reprodução das medidas por outras organizações.

Tem sido possível constatar uma mudança de foco na questão de género. Das medidas mais direcionadas às mulheres, assiste-se atualmente a uma panóplia de medidas que abrangem qualquer pessoa que precise de prestar assistência ou cuidados. A própria legislação em vigor, na senda do princípio da igualdade e não discriminação, tem liderado a mudança de mentalidade das organizações no que respeita a um maior equilíbrio trabalho-família, mais inclusivo na questão do género, demonstrando maior flexibilidade independentemente do género e do estatuto familiar dos trabalhadores (Powell et al., 2018), que Portugal acompanha.

Kalliath & Brough (2008) consideram que não existe uma definição clara ou definida de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e que as definições diferem consoante a experiência individual de equilíbrio de cada pessoa e da sua orientação para os diferentes papéis que desempenha na vida. Sirgy & Lee (2018) aduzem que as investigações que têm sido realizadas demonstram que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal beneficia o desempenho organizacional, aumenta a satisfação e o compromisso dos trabalhadores e desempenha um papel importante no bem-estar individual. Na sua definição, o construto *work-life balance* integra duas dimensões importantes: a do envolvimento em diversos papéis na vida profissional e pessoal e a existência de conflito mínimo entre eles (Sirgy & Lee, 2018), implicando uma relação satisfatória percebida (Guest, 2002).

O conceito de bem-estar tem vindo a assumir um papel importante no contexto de trabalho (Warr, 1999). Mas, na verdade, antes das preocupações com o bem-estar no trabalho, a maioria dos estudos incidiam na dimensão emocional negativa no trabalho, como a ansiedade, o stresse e a depressão (Danna & Griffin, 1999).

O bem-estar dos trabalhadores tem-se tornado uma preocupação crescente para as organizações, que proporcionam grande parte das vivências positivas e/ou negativas, devido à quantidade de tempo que as pessoas passam no seu local de trabalho, às exigências da função e à interação entre colegas e com a hierarquia (Russell, 2008), oferecendo vantagens emocionais, financeiras e competitivas às organizações (Rath & Harper, 2010). As organizações terão de acomodar as mudanças resultantes da maior consciência da necessidade de bem-estar pessoal para garantia de manutenção da satisfação, motivação, envolvimento, compromisso e produtividade e a tendência do novo normal, no regresso ao trabalho após a pandemia Covid-19, parece ser mais favorável a estas preocupações (Vyas, 2022). Entre elas está a proposta de regulamentação do “direito a desligar”, um exemplo do que poderá ser o direito de o trabalhador não responder a pedidos e outros assuntos relacionados com o trabalho fora do seu horário contratual, delimitando o espaço profissional e o espaço pessoal. O efeito disruptivo que a pandemia Covid-19 trouxe ao mercado de trabalho põe a tónica na questão do equilíbrio e bem-estar, nas novas formas de organização do trabalho e da modalidade de trabalho remoto, que passará a ser visto como um novo normal (Vyas, 2022) que acelerou a atenção que deve ser dada à adoção de políticas de igualdade e não discriminação, em que se enquadra o sistema de gestão de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Programas europeus e nacionais têm alertado para a importância das organizações deverem assegurar que o planeamento do trabalho tem em conta a satisfação das necessidades familiares e/ou pessoais dos trabalhadores.

Em 2006, o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, através da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, divulgou um Manual de Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar (Guerreiro et al., 2006), direcionado para as empresas privadas, mais um interessante avanço ao nível da sensibilização para estas questões. Era, no entanto, ainda muito centrado nas questões de género, na assistência aos descendentes menores e à organização do trabalho. Mais recentemente, o governo português lançou um programa para a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, designado “3 em Linha 2018-2019”, com 4 eixos de intervenção e um plano de 33 medidas de ação concretas. Mantendo o foco nas questões de género, na assistência aos descendentes menores e à organização do trabalho, teve como aspeto positivo a sua extensão aos serviços da administração pública e aos municípios em particular. Entre as medidas previstas, destacam-se as especificidades relacionadas com a:

- a) medida 9 – “Formar para a conciliação” que previa incluir nos planos de formação de dirigentes um módulo sobre conciliação que permita compreender os diversos obstáculos e constrangimentos, mas também soluções e práticas exemplares a adotar;
- b) medida 10 – “Segurança e Saúde na Administração Pública” que visava desenvolver planos de segurança e saúde ocupacionais setoriais com uma visão integrada da gestão dos riscos profissionais, que incluísse, nomeadamente, medidas de conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, tendo em conta as diferentes fases dos ciclos de vida dos/as trabalhadores/as.
- c) medida 12 – “Certificar a conciliação na Administração Pública” que pretendeu criar uma linha de apoio financeiro para os serviços e organismos da Administração Pública que pretendessem adotar a NP4552:2016, visando a certificação acreditada do correspondente sistema de gestão.
- d) medida 18 – “Municípios Amigos da Conciliação” que previa o apoio a projetos nos municípios para a construção de políticas locais de conciliação, a serem desenvolvidas e implementadas no âmbito dos planos municipais para a igualdade e a não discriminação, como por exemplo a disponibilização de informação sobre serviços de apoio à conciliação no município, a realização de estudos sobre as necessidades de mobilidade e gestão dos tempos dos vários grupos da população, a criação de espaços criança nos eventos organizados pelo município, a criação e apoio a redes de entidades que desenvolvam medidas de conciliação, a celebração de protocolos com diferentes organizações para que os trabalhadores beneficiem de condições mais favoráveis (e.g. creches e ATL, escolas, farmácias, clínicas e serviços médicos, ginásios, lavandarias, espetáculos), a criação de cantinas com horários alargados e opções saudáveis de alimentação, que podem incluir serviços de entrega e a possibilidade de consumo de refeições trazidas de casa, o estabelecimento de programas que estimulem a prática de atividade física diária no local de trabalho, trabalho em regime de teletrabalho durante alguns dias por semana ou mês, com acesso aos meios técnicos necessários, a dispensa de horas anuais para que os trabalhadores possam tratar de assuntos pessoais e/ou familiares, a organização de atividades de ocupação de tempos livres e férias escolares, o estabelecimento de sistemas de gestão dos horários de funcionamento dos serviços atendendo às necessidades de conciliação da população.

As normas internacionais do sistema de gestão da qualidade estabelecem um modelo padrão para a implementação a certificação de qualidade de serviços e produtos. Portugal transpôs para o panorama nacional a norma NP 4552:2016, relativa à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Esta norma tem vindo a ganhar a atenção da sociedade e a adesão das organizações, como um dos domínios prioritários da igualdade de género e do desenvolvimento sustentável. Baseia-se em princípios e valores que visam melhorar o bem-estar, qualidade de vida e satisfação geral das pessoas e das organizações, através de práticas laborais, apoio profissional e desenvolvimento pessoal, e serviços e benefícios. Nenhuma das câmaras municipais que integram este estudo estão certificadas neste domínio.

No âmbito da Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, publicada no Diário da República n.º 97/2018, Série I de 2018-05-21, os municípios têm atualmente definidos Planos Municipais para a Igualdade e Não Discriminação que contemplam a dimensão da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Consultados os planos em vigor nos municípios da Comunidade Intermunicipal do Ave, constata-se que muito raramente contemplam alguma medida que não esteja exclusivamente orientada para as questões da igualdade de género.

Parece não estar a ser prestada a devida atenção à problemática da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, pelo menos na ótica global e mais abrangente que a literatura científica apresenta, havendo alguma morosidade em sair do campo da igualdade de género quando se fala em conciliação.

Merece, por isso, reflexão o conceito de *work-life balance*, que foi transposto para o panorama nacional como conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, em vez de equilíbrio entre o trabalho e outras dimensões da vida. O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (que inclui a familiar, quando exista) coloca no centro das preocupações a pessoa, considerando as suas necessidades e os papéis sociais que desempenha. A conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dá prioridade às atividades que o ser humano desempenha e na forma como todas se encaixam, mais ou menos harmoniosamente, na vida da pessoa.

Assim como o conceito evolui historicamente, a partir do conflito trabalho-família, urge rever a sua designação, fazendo jus à versão inglesa, muito mais ilustrativa do seu significado. É este, o da pessoa como núcleo central da atenção da gestão de recursos humanos, que interessa explorar neste estudo.

2.3. A diversidade geracional

As diferentes gerações que coexistem no mundo do trabalho criam desafios interessantes à gestão de recursos humanos das organizações, designadamente as da administração local, alvo deste estudo, na medida em que cada geração transporta consigo padrões comportamentais distintos. O foco que a gestão tem colocado nas questões da diversidade racial e de género, está a integrar também a preocupação com diversidade geracional (G. Smith, 2013). Atualmente é possível identificar a coexistência de três ou quatro gerações, com perfis diferentes, em idade ativa, o que decorre em boa parte, do aumento da idade da reforma (Bencsik, 2016). Considera-se que uma geração corresponde a um grupo de pessoas nascidas no mesmo contexto histórico e sociocultural, que, por isso, partilham vivências e experiências similares próprias de determinada época e desenvolvem memórias coletivas que se refletem na atitude perante o trabalho, forma de pensar, comportamento e sistema de valores (Benson et al., 2013; Lyons, 2014).



Figura 1. *Concetualização do conceito de geração*

Fonte. Benson, et al.. (2013)

Este *habitus*, definido por Bourdieu (1977) como um sistema de disposições duráveis e internalizadas que orientam as práticas individuais e coletivas, moldadas pelas condições sociais e históricas, influenciam as ações e as perceções das pessoas dentro de uma determinada sociedade. Segundo Mannheim (referido por Becker, 2008), este modo de pensar e agir, influenciado por eventos históricos e sociais específicos moldam as visões de mundo e identidades, dado que as experiências compartilhadas por uma geração durante sua formação têm um impacto significativo nas suas perspetivas e comportamentos ao longo da vida, defendendo que o progresso se dá pelo resultado do equilíbrio entre as mudanças produzidas pela nova geração e a estabilidade mantida pelas gerações mais velhas. Essas mudanças, de natureza política, social, tecnológica, ou outras, são transportadas para a realidade do trabalho.

Não é fácil delimitar na linha do tempo, com precisão, quando começa e termina uma geração, até porque nas zonas limítrofes há algum território comum de transição, que se entrecruza, em que as características identitárias de uma geração se desvanecem ou diluem na geração seguinte (Bencsik, 2016). Conscientes de que não há uma divisão consensual das gerações e que as suas designações e faixas etárias têm algumas variações de autor para autor, no contexto do presente estudo adotou-se a classificação proposta por Bencsik (2016).

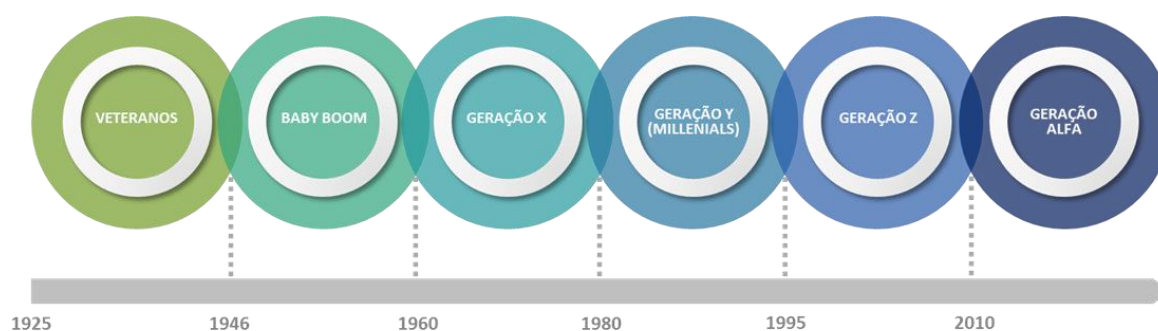


Figura 2. *Timeline de gerações*

Fonte. Adaptado de Bencsik (2016)

Tem sido reconhecido que as atitudes em relação ao trabalho e os valores pessoais diferem entre as gerações: *Baby Boom*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Neste estudo não serão contempladas as gerações Veteranos e Alfa, por uma razão óbvia, que é o facto de não estarem ativamente no mercado de trabalho regular, proporcionado pela administração pública portuguesa.

2.3.1. Babyboomers

Os *babyboomers* são a geração composta pelas pessoas que nasceram no período entre o final a segunda guerra mundial, 1945/1946, até o início dos anos 60 do século XX. Após a Segunda Guerra Mundial, houve um notável crescimento na taxa de natalidade em muitos países, o que levou à popularização do termo "*baby boom*". Viveram a época que decorreu da guerra fria e definiram posicionamentos políticos muito claros. Em termos de características comportamentais, impera a formalidade das relações. Preferem a comunicação pessoal, cara-a-cara, e não têm problemas em levantar-se para ir a outro local do escritório fazer uma pergunta a um colega (Glass, 2007). Os *babyboomers* aceitam as regras estabelecidas, valorizam a experiência, a segurança do emprego e a estabilidade profissional (G. Smith, 2013). São caracterizados pela valorização do trabalho, dando

prioridade à constituição de património e ao desenvolvimento pessoal através das suas carreiras (Smola & Sutton, 2002). Esta geração tem um forte sentido de ética profissional e de lealdade às suas organizações. Acredita na justiça e igualdade de oportunidades e tem um enorme respeito pela autoridade (Benson et al., 2018). É uma geração conhecida pela sua orientação para o trabalho como central nas suas vidas (Hess, N., & Jepsen, 2009; Smola & Sutton, 2002).

2.3.2. A Geração X

A geração X é composta por aqueles que nasceram no período compreendido entre o início dos anos de 1960 até o final da década de 1970, aproximadamente (Bencsik, 2016). Possuem um perfil conservador e procuram equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Continuam a preferir a estabilidade profissional, valorizam a carreira e procuram a promoção dentro da organização em que trabalham. Aceitam grande responsabilidade e desejam ser reconhecidos pelo seu trabalho. Encaram o trabalho numa perspetiva orientada para a ação. Foi a geração que acompanhou a evolução tecnológica e teve de se adaptar ao processo de informatização e digitalização dos serviços (Benson & Brown, 2011). Valorizam o *feedback*, estão habituados à burocracia¹ e a trabalhos rotineiros (G. Smith, 2013). Ávidos de conhecimento como forma de serem bem-sucedidos, são ativos, autónomos e independentes (Benson et al., 2018). Tendem a trabalhar numa organização onde se sintam confortáveis com o ambiente de trabalho e com o suporte dos colegas (Mahamad et al., 2015).

2.3.3. A Geração Y

As pessoas pertencentes à geração Y nasceram entre 1980 e 1995, aproximadamente. São frequentemente identificados também por *Millennials* por serem a geração que chegou à idade adulta e ao mundo do trabalho no fim do século XX e início do século XXI, abrangendo a mudança de milénio. Encontraram um mundo globalizado, preferem as mensagens de texto e o correio eletrónico à comunicação pessoal. Os *Millennials* são a primeira geração a ser nativa digital no local de trabalho, estão habituados à rápida evolução tecnológica (Glass, 2007). Por serem filhos da geração X, os jovens da geração Y foram, desde cedo, sobreestimulados para a realização de múltiplas atividades, mas precisam de orientação e *feedback* constante. Glass (2007) adianta que esta forma de ser é, provavelmente, resultado de uma forte intervenção e envolvimento dos pais no percurso escolar e

¹ Segundo Max Weber, na sua obra *Economia e Sociedade* (1922), burocracia é uma forma de organização baseada na racionalidade, caracterizada pelo carácter formal das normas e comunicações, hierarquia de autoridade, divisão do trabalho e impessoalidade no relacionamento, prevalência de rotinas e procedimentos, reconhecimento da competência técnica e mérito e previsibilidade do funcionamento.

formativo dos filhos. Aceitam facilmente as mudanças, vivem o presente e não fazem planeamento de médio ou longo prazo. Têm habilitações académicas superiores às da geração anterior. Para os indivíduos desta geração é importante gostarem do que fazem, de serem desafiados a fazer e serem recompensados por isso. Têm maior capacidade de inovação. A conceção que têm de sucesso, carreira e dinheiro constitui uma prioridade para acompanharem a sociedade de consumo em que vivem, mas reconhecem a necessidade de relaxamento e tempo livre (Bencsik, 2016). Em vez de construir património, preferem acumular experiências e receber recompensas não-financeiras (Mahamad et al., 2015).

2.3.4. A Geração Z

A geração Z corresponde à dos indivíduos que nasceram entre 1995 e 2010. Trata-se de uma geração de jovens que não conhece o mundo sem internet. A tecnologia faz parte integrante do seu dia-a-dia, pelo que é para eles muito importante estarem imersos nesse ambiente e estarem permanentemente ligados ao mundo através das redes sociais virtuais, praticamente *non-stop*. O acesso fácil e rápido à informação torna-os ágeis na procura de resposta aos desafios e problemas na internet. São mais práticos, imediatistas e impacientes. Detentores de uma grande diversidade de conhecimentos, não valorizam a reflexão aprofundada dos assuntos com que têm de trabalhar e são adeptos de soluções fáceis (Turner, 2015). No que respeita ao relacionamento interpessoal, estão mais confortáveis com comunicações no mundo virtual do que pessoais, pelo que demonstram mais problemas de socialização, interajuda e colaboração em equipa (Bencsik, 2016). Não têm medo da mudança, até porque estão habituados às rápidas mudanças no mundo da tecnologia digital. Nessa linha, não estão presos a um emprego permanente, não se importam de mudar e não concebem a possibilidade de um emprego para toda a vida, mas são exigentes em relação à evolução na carreira, crescimento e desenvolvimento profissional, e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Valorizam trabalhar em organizações socialmente responsáveis e com bom ambiente de trabalho (Colet & Mozzato, 2019). Não lidam bem com a burocracia e preferem o regime de teletrabalho. São ativistas, defendem causas e ideais; é uma geração considerada socialmente consciente que deseja participar na construção de um mundo melhor (Turner, 2015). Segundo Colet (2019) são individualistas, multitarefas, adeptos da inovação e autonomia, gostam de gerir os seus próprios horários e são altamente informais. Este ambiente instantâneo, em alta velocidade, em que vivem é potenciador de ansiedade, distração e pouco foco. Precisam de orientação e *feedback* muito direcionado e focalizado (Turner, 2015).

Lyons (2014) sintetiza de forma muito clara a questão da diversidade geracional nas organizações defendendo que, apesar de algumas semelhanças, em contexto de trabalho as gerações diferem em matéria de valores e atitudes perante o trabalho, preferências ao nível das lideranças, dos estilos de comunicação, da partilha e do trabalho de equipa. Verifica-se o aumento do individualismo ao longo das gerações, trabalhadores mais centrados em si próprios e menos empenhados nos objetivos organizacionais, abertos a uma maior mobilidade entre carreiras.

O desafio que se coloca às organizações e à gestão de recursos humanos relaciona-se não só com a capacidade de gerir os conflitos que as diferenças geracionais podem trazer, mas também com a capacidade de satisfação das necessidades específicas de cada geração.

Esta revisão de literatura não apenas consolida a compreensão atual sobre o tema, mas revela também que a nova atitude perante o trabalho, que se designa *quiet quitting* tem uma ligação teórica à necessidade de conciliar a vida profissional e pessoal e que essa necessidade pode ser influenciada pelas diferentes características de cada geração. Com base nessa relação surge a questão que motiva esta investigação.

2.4. Questão de investigação e objetivos

A questão de investigação é essencial para organizar o trabalho, dando-lhe direção e coerência. Contribui para delimitar o objeto de estudo, criando as necessárias fronteiras de que o investigador precisa para se manter focado no seu projeto de investigação. A questão de investigação aponta também no sentido dos dados que devem ser recolhidos e permite estabelecer a estrutura e enquadramento da redação do trabalho (Coutinho, 2023).

Segundo Kumar (2011), a questão de investigação deve ser atual, socialmente relevante, suscetível de ser estudada e operacionalizada, passível de verificação e pessoalmente interessante. A relevância da sua formulação é central para a condução da pesquisa, que, neste estudo, assentará na seguinte questão:

A nova atitude perante o trabalho, designada por *quiet quitting*, é observável entre os técnicos superiores municipais e existe alguma relação com a valorização da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal?

O estudo tem como objetivo geral contribuir para o conhecimento acerca da atitude *quiet quitting* e como objetivos específicos (i) avaliar a prevalência da atitude *quiet quitting* em técnicos superiores municipais e (ii) analisar a relação entre a atitude *quiet quitting* e a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

Como se verifica, os objetivos da investigação, além de exploratórios e descritivos, são também analíticos (Coutinho, 2023), propondo-se não só analisar a prevalência da atitude *quiet quitting* neste grupo profissional, a partir de uma análise fatorial exploratória, mas também estabelecer uma relação entre variáveis.

2.5. Hipóteses de Investigação

Uma hipótese é uma previsão de resposta para a questão de investigação, que assenta na teoria, explicando-a através de um processo de raciocínio dedutivo (Punch, 1998).

Testando a hipótese, o que se testa verdadeiramente é a teoria que a sustenta. A partir do método hipotético-dedutivo, positivista, coloca-se à prova a qualidade das teorias, considerando-se que se mantêm em vigor as que resistirem à refutação das hipóteses, isto é o mesmo que dizer que, quanto mais uma teoria resiste aos erros, mais consistente ela é (Popper, 1959).

Uma boa teoria é aquela que sobrevive intacta ao longo de muitas tentativas de falsificação. Assim se percebe que as teorias ganham força quando não são rejeitadas pelo confronto com a realidade (Coutinho, 2023).

Para este estudo, parto das seguintes hipóteses de investigação:

H1: Espera-se encontrar uma relação significativa entre as causas percebidas pelos participantes e a manifestação da atitude *quiet quitting*.

As causas do *quiet quitting*, conforme apresentadas por Mahand & Caldwell (2023), incluem fatores como a quebra do contrato social entre trabalhador e empregador, desilusão devido à falta de oportunidades de progressão na carreira, falta de empatia com as necessidades dos trabalhadores e desconfiança nas lideranças. Arar et al. (2023) acrescenta outras razões, como baixos salários, volume de trabalho excessivo, falta de oportunidades de progressão na carreira, falta de reconhecimento profissional e desequilíbrio entre vida profissional e pessoal. Com esta hipótese pretende-se analisar se fatores externos, como por exemplo os referidos, têm uma relação significativa com a manifestação da atitude *quiet quitting*.

H2: Espera-se encontrar uma relação negativa entre a atitude *quiet quitting* e a valorização da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

O crescente impacto da clivagem entre trabalho e família é evidente devido a mudanças demográficas e no mercado de trabalho, como o envelhecimento populacional, longas horas de trabalho, aumento da idade de reforma e crescente conectividade com o trabalho através dos meios digitais das tecnologias de informação. Essas mudanças pressionam as organizações a lidar com os

conflitos resultantes dos múltiplos papéis desempenhados pelos indivíduos tanto no âmbito profissional quanto nas responsabilidades pessoais (Beauregard & Henry, 2009). Com esta hipótese, espera-se verificar se a valorização de medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal é favorável à diminuição de comportamentos associados à atitude *quiet quitting*.

H3: Espera-se que o nível de importância atribuída a outras dimensões da vida, além do trabalho, tenha relação positiva com a atitude *quiet quitting*.

Parece poder-se inferir que os trabalhadores querem reservar tempo para si, para o lazer e para a família, priorizando o seu bem-estar em relação aos objetivos organizacionais. Bezerra (2022) defende que os trabalhadores encontram motivação e felicidade em experiências fora do contexto de trabalho. Com esta hipótese pretende-se analisar a relação entre a atitude *quiet quitting* e o nível de importância atribuída a outras dimensões da vida, além do trabalho.

H4: Espera-se encontrar uma correlação negativa entre a idade e a atitude *quiet quitting*.

A literatura indica também que os mais jovens tendem a apresentar uma atitude perante o trabalho mais consonante com a atitude *quiet quitting* (Bezerra, 2022; Xueyun et al., 2023). Com esta hipótese pretende-se analisar se este pressuposto geracional conhece reflexo na população alvo.

3. Metodologia

Esta parte da dissertação foca-se na metodologia adotada para conduzir o estudo. Inicia com a apresentação do posicionamento metodológico, justificando a escolha da abordagem. A construção do instrumento de medida, o *Survey 3Q*, é descrita explicando o processo de desenvolvimento e pré-teste do questionário. Além disso, é também abordado o procedimento de recolha de dados. Por fim, apresenta a caracterização dos participantes no estudo. Este capítulo pretende estabelecer a base metodológica necessária para a análise e interpretação dos dados nos capítulos seguintes.

3.1. Posicionamento metodológico

Do ponto de vista metodológico, a investigação seguiu o paradigma positivista. Utilizou métodos quantitativos, orientados para resultados e baseado no raciocínio hipotético-dedutivo, focado em explicar ou prever fenómenos, a partir de premissas que se presumem verdadeiras, as hipóteses, e que se pretendem confirmar ou rejeitar. Dito de outro modo, o investigador deve levantar hipóteses e submetê-las à confrontação empírica tendo por base a teoria, que orienta a investigação (Coutinho, 2023).

Neste paradigma, a investigação é objetiva, o conhecimento é gerado a partir da consciência dos fenómenos, os resultados são independentes da vontade do investigador e são explicados de forma racional. As generalizações desenvolvidas, para além de promoverem o conhecimento científico, permitem prever, explicar e intervir nos fenómenos observados (Coutinho, 2023).

O estudo é orientado por hipóteses, e como instrumento de medida foi utilizado o inquérito por questionário. A escolha desta técnica de recolha de dados decorreu do contexto organizacional em que se integra a população alvo do estudo, que se distribui por uma área geográfica dispersa, territorialmente definida por 8 municípios, que constituem a Comunidade Intermunicipal do Ave (CIM do Ave).

3.2. Construção do instrumento de medida: o *Survey 3Q*

O instrumento de medida adotado teve como objetivo integrar o construto *quiet quitting*, conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, e a dimensão geracional.

O questionário foi construído no *software* Qualtrics™, organizado com questões sociodemográficas, onde se integra a idade; questões de natureza atitudinal perante o trabalho; questões relacionadas com a valorização da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e

questões relacionadas com a importância das várias dimensões da vida para a promoção do equilíbrio e bem-estar pessoal.

Foram escolhidas perguntas (i) abertas, para dados numéricos, na opção “outro” e no comentário final; (ii) de escolha dicotômica, para perguntas de resposta Sim ou Não; (iii) de escolha múltipla e (iv) de escala de Likert de 5 pontos, para escalas de concordância e de importância. A opção por esta tipologia de perguntas resultou em escalas de medida que, em função das propriedades do que medem, se dividem em variáveis qualitativas nominais e ordinais e variáveis quantitativas intervalares.

O questionário iniciou com o consentimento informado com informação sobre os objetivos do estudo, a que se seguiu uma primeira parte relativa à recolha de dados socio-demográficos e socio-profissionais.

Para o protocolo da atitude *quiet quitting*, as questões foram construídas com base na literatura (Apêndice II). A designação Survey 3Q surgiu da necessidade de nomear o ficheiro no Qualtrics™, nome ao qual me afeiçoei, e representa as três iniciais de Questionário *Quiet Quitting*. (Apêndice III).

Foi pedido aos inquiridos que avaliassem, segundo a escala de concordância de Likert, a sua perspetiva em relação ao trabalho, apresentando-se uma lista de afirmações que refletem ações e comportamentos compatíveis com a atitude de *quiet quitting*. A mesma resolução foi aplicada à questão sobre as causas da atual forma de estar do inquirido perante o trabalho.

O protocolo utilizado para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal seguiu o proposto por Wong & Ko (2009), após tradução/retroversão e adaptação à população alvo do estudo (Apêndice IV). A versão traduzida foi comparada com a original, em língua inglesa, por um perito especializado na língua e em comportamento organizacional, para garantir que versão original não sofreu desvios no sentido e compreensão (Brislin, 1980).

Das 20 afirmações originais, foram mantidas 18, tendo as afirmações *"I work very smoothly to handover to the next shift because of a good management system"* e *"I can change my roster if the daily working hours are not consistent"* sido preteridas por não se adequarem às características da população alvo. Foi pedido aos inquiridos que avaliassem, segundo a escala de concordância de Likert, a sua perspetiva em relação à conciliação do seu trabalho com a vida familiar e pessoal.

Quanto à questão relativa às dimensões da vida humana, que promovem o equilíbrio e bem-estar, foram sinalizadas, com base no trabalho de Winston, C. (2016), 5 dimensões consideradas pertinentes para os objetivos da investigação: (i) física; (ii) social; (iii) cognitiva; (iv) emocional e (v)

espiritual, tendo sido solicitada a identificação do grau de importância que o inquirido lhes atribui, com base numa lista de ações compatíveis com as dimensões referidas.

Acresce uma última questão direcionada para a avaliação de diferentes medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal preferenciais, decorrente da necessidade de dar resposta a um *insight* proposto pela CIM do Ave. Para tal procurou-se fundamento em diagnósticos de âmbito municipal, anteriormente realizados.

Antes da aplicação do questionário foi realizado o pré-teste a uma amostra intencional composta por 10 indivíduos, com características semelhantes às da população alvo, provenientes de outros municípios do país. Foi-lhes pedido que, para além de responderem ao questionário, registassem a sua opinião sobre os seguintes aspetos:

- a) quanto tempo demorou a responder ao questionário;
- b) se, em algum momento, lhe apeteceu desistir do preenchimento;
- c) se sentiu dificuldades de interpretação das questões e afirmações;
- d) se sentiu desconforto em responder a alguma questão;
- e) se em algum momento, sentiu necessidade de recuar a um bloco de questões anterior para corrigir a sua opção de resposta;
- f) se sentiu confiança na garantia de anonimato;
- g) se o tema em estudo tem interesse, pertinência e atualidade.

Os contributos recolhidos permitiram introduzir alguns ajustes no questionário, que se apresentam no Apêndice V.

3.3. Procedimento de recolha de dados

O procedimento de recolha de dados foi estabelecido em articulação com a CIM do Ave. O envolvimento da gestão de topo dos vários municípios neste projeto de investigação foi crucial para chegar ao contacto com os inquiridos. Na impossibilidade de utilizar contactos pessoais, cuja reserva está abrangida pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados, o recurso aos endereços eletrónicos institucionais atribuídos aos elementos da população, por força das funções profissionais, foi a via adotada.

Para tal foi preciso mobilizar o interesse dos presidentes de câmara e vereadores de área de Recursos Humanos para o tema em estudo e obter autorização para a divulgação do questionário em cada autarquia. A interlocução da CIM do Ave, bem como a sua vontade de ter uma participação ativa no estudo, foi, para esse efeito, essencial como suporte da credibilização institucional, de que a recolha

de dados beneficiou. Foi transmitida a garantia de que análise de dados e discussão de resultados seria apresentada tendo por base a área territorial da CIM do Ave e não por comparação entre municípios. Foi também garantido o anonimato dos inquiridos, não tendo sido colocada nenhuma questão que permitisse conhecer a identidade dos participantes.

O questionário foi divulgado no dia 8 de fevereiro de 2024, através de correio eletrónico dirigido aos vereadores de Recursos Humanos dos 8 municípios que compõem a CIM do Ave, acompanhado de uma mensagem de incentivo à colaboração. Através dos respetivos Departamentos de Recursos Humanos, o questionário foi distribuído internamente pelos técnicos superiores, através do recurso ao correio eletrónico institucional. Esteve ativo, para recolha de respostas, até ao dia 29 de fevereiro de 2024. No decurso desse período, a CIM do Ave reforçou institucionalmente, junto dos vereadores de Recursos Humanos, o incentivo à divulgação do questionário, apelando à importância do tema. Na última semana da recolha de dados foi feita uma insistência final acompanhada de um agradecimento pela colaboração e um apelo à participação dirigido a todos os inquiridos que ainda não o tinham feito. Realizado o apuramento no dia 01 de março de 2024, verificou-se que estavam registados no sistema informático 318 questionários.

3.4. Participantes

Com base nos Balanços Sociais mais recentes (2022), a população alvo é constituída por 800 indivíduos, o que, para uma amostra calculada com base numa margem de erro de 5%, se traduz numa dimensão ideal de 267 indivíduos².

Do total de questionários recolhidos, 13 foram rejeitados por terem sido registados sem qualquer pergunta respondida e 22 por terem apenas respostas aos dados sociodemográficos. Foram, portanto, excluídos da amostra 35 questionários que, por falta de informação, não apresentavam relevância para os objetivos do estudo.

Dos 8 municípios convidados a participar, recolhemos respostas provenientes de seis. Da totalidade da amostra, 128 (45.23%) participantes exercem funções no município de Guimarães, seguidos de 71 (25.09%) participantes do município de Vila Nova de Famalicão, conforme demonstrado na Tabela 1. Os municípios de Mondim de Basto e de Vieira do Minho não registaram nenhuma resposta ao questionário.

² $x = n / (1 + n * e)$, em que x =tamanho da amostra; n =tamanho da população; e =margem de erro

Tabela 1*Distribuição de frequências dos participantes por entidade*

Município	Frequência	Porcentagem
Cabeceiras de Basto	13	4.59
Fafe	22	7.77
Guimarães	128	45.23
Mondim de Basto	0	0
Póvoa de Lanhoso	17	6.01
Vieira do Minho	0	0
Vila Nova de Famalicão	71	25.09
Vizela	23	8.13
CIM do Ave	7	2.47
Prefiro não responder	2	0.71
Total	283	100.00

A totalidade da amostra ficou composta por 283 participantes, 187 (66.08%) do sexo feminino, 93 (32.86%) do sexo masculino e 3 (1.06%) preferiram não responder. A maioria dos participantes é do sexo feminino.

A idade dos participantes varia entre os 24 e os 69 anos, sendo a média de 45 anos ($M=44.86$, $DP=8.70$).

Segundo a diferenciação das gerações propostas por Bencsik (2016), e tendo em consideração o agrupamento das idades a partir do ano em que é sugerido o início uma nova geração, os participantes deste estudo ficaram distribuídos conforme Tabela 2.

Tabela 2*Distribuição de frequências dos participantes por gerações*

Geração	Frequência	Porcentagem
Geração Baby Boom	3	1.06
Geração X	157	55.48
Geração Y	116	40.99
Geração Z	7	2.47
Total	283	100.00

Como se pode observar, a maioria dos participantes pertence às gerações X e Y, que correspondem a idades que variam entre 29 e 63 anos. A geração Baby Boom e a geração Z estão pouco representadas nesta amostra: os membros da geração Baby Boom, com idades entre os 64 e os 78 anos, estão na fase de transição para a reforma, enquanto os da geração Z, com idades entre os 14 e os 29 anos, estão a começar a entrar no mercado de trabalho. É importante salientar que, na

administração pública portuguesa, só é possível iniciar um vínculo laboral a partir dos 18 anos, que cessa no limite máximo aos 70 anos de idade. No caso da população em estudo, técnicos superiores, é ainda necessário admitir que uma formação superior durará em média 3 anos a concluir, pelo que antes dos 21 anos de idade é pouco provável um jovem estar integrado na carreira de Técnico Superior. Estas condições contribuem, por isso, para reduzir o número de participantes integrados nestas faixas etárias.

A habilitação académica da maior parte dos participantes é licenciatura ($n=204$, 72.09%), seguida de mestrado ($n=73$, 25.80%). A distribuição de frequências é descrita na Tabela 3.

Tabela 3

Distribuição de frequências por Habilitação Académica

Habilitação Académica	Frequência	Percentagem
Bacharelato	3	1.06
Licenciatura	204	72.09
Mestrado	73	25.80
Doutoramento	3	1.06
Total	283	100.00

O número de pessoas que constituem o agregado familiar dos participantes varia entre 1 e 6, sendo a média de 3 elementos ($M=3.15$, $DP=1.09$). Da totalidade da amostra, 197 (69.61%) participantes têm descendentes a seu cargo e 86 (30.39%) não. Por outro lado, apenas 26 (9.19%) participantes referem ter outras pessoas a seu cargo, por contraste com 257 (90.81%) participantes que afirmam não ter outras pessoas a seu cargo.

A antiguidade dos participantes varia entre 1 e 40 anos, sendo a média de 12 anos ($M=12.44$, $DP=10.18$). A maioria dos participantes declara 1 ano de antiguidade ($Mo=1.00$).

O maior grupo pratica horário de trabalho flexível ($n=128$, 45.23%), seguido do horário rígido ($n=94$, 33.22%) em regime maioritariamente presencial ($n=276$, 97.53%). A distribuição de frequências é descrita na Tabela 4.

Tabela 4*Distribuição de frequências por Regime e Horário de Trabalho*

Regime de trabalho	Horário de Trabalho	Frequência	Porcentagem
Presencialmente, no posto de trabalho	Rígido	93	33.70
	Flexível	125	45.29
	Jornada Contínua	17	6.16
	Específico	16	5.80
	Isenção	25	9.06
	Total	276	100.00
Remotamente, em teletrabalho	Rígido	0	0.00
	Flexível	0	0.00
	Jornada Contínua	1	100.00
	Específico	0	0.00
	Isenção	0	0.00
	Total	1	100.00
Misto, parcialmente no posto de trabalho e parcialmente em teletrabalho	Rígido	1	16.67
	Flexível	3	50.00
	Jornada Contínua	0	0.00
	Específico	0	0.00
	Isenção	2	33.33
	Total	6	100.000

Com a metodologia delineada e os procedimentos de pesquisa estabelecidos, será dada continuidade ao estudo com a análise dos dados, examinando os resultados obtidos à luz das hipóteses antecipadas.

4. Análise de Dados

Este capítulo é destinado à análise de dados. Começa por apresentar a análise fatorial exploratória, para identificar a estrutura subjacente dos dados e extrair informações sobre as relações entre as variáveis. Depois são executados os testes de hipóteses para verificar a validade das previsões formuladas anteriormente. Por fim, interpretam-se os resultados à luz das hipóteses de investigação. Esta etapa fornece uma base empírica para a discussão de resultados e conclusões apresentadas nos capítulos seguintes.

A análise de dados num estudo quantitativo tem como objetivo principal explorar, compreender e interpretar os dados recolhidos, procurando responder às hipóteses formuladas. Visa identificar padrões, relações e tendências nos dados, bem como verificar a validade das hipóteses propostas. Além disso, a análise de dados quantitativos permite quantificar e medir as relações entre variáveis, fornecendo uma base sólida para fazer inferências sobre a população em estudo e tirar conclusões, estatisticamente válidas.

A construção do instrumento de recolha de dados, com base na literatura, reuniu uma quantidade de questões que proporcionou uma recolha alargada de dados, pelo que pareceu pertinente olhar para os dados através de uma análise fatorial exploratória.

4.1. Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória foi utilizada para exploração inicial de um conjunto de variáveis observadas e determinar a sua relevância na explicação do construto proposto teoricamente, pela avaliação da adequação dos itens agrupados em fatores. Os itens que compõem as variáveis podem compor um ou mais fatores, passando a constituir novas variáveis, denominadas latentes (Hair et al., 2009), que agrupam e resumem os itens provenientes das variáveis observadas.

Segundo Hair et al. (2009), o propósito geral das técnicas de análise fatorial é encontrar um modo de condensar (resumir) a informação contida em diversas variáveis originais num conjunto menor de variáveis estatísticas (fatores) com uma perda mínima de informação.

A análise fatorial reduz um grande número de variáveis, moderada a fortemente correlacionadas a um, ou mais, fatores que as integra. Os dados tornam-se mais facilmente geríveis pelo investigador, já que um fator representa as variáveis mais correlacionadas (Coutinho, 2023) geradas por uma matriz de cargas fatoriais. A carga fatorial é um coeficiente, positivo ou negativo, que expressa o quanto uma variável observada está carregada de um fator, ou seja, quanto maior for a

carga de uma variável num dado fator, mais a variável representa esse fator (Silva, 2023). Em síntese, a análise fatorial exploratória é um método utilizado para determinar o número de fatores existentes num conjunto de dados, para determinar que itens pertencem a que fatores, e qual a carga fatorial dos itens para a constituição das variáveis latentes.

Para além dos dados sociodemográficos, e da descrição das medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, que o inquirido consideraria adotar, o questionário incluiu a observação de outras variáveis que se consideraram relevantes explorar.

a) a perspetiva do inquirido em relação ao trabalho, com 21 itens e uma escala de resposta de Likert com 5 pontos, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 corresponde a Concordo Totalmente;

b) a origem da forma de estar perante o trabalho, com 15 itens e uma escala de resposta de Likert com 5 pontos, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 corresponde a Concordo Totalmente;

c) a perspetiva em relação à conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar, com 18 itens e uma escala de resposta de Likert com 5 pontos, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 corresponde a Concordo Totalmente;

d) a importância das várias dimensões da vida para a promoção do equilíbrio e bem-estar pessoal, com 18 itens e uma escala de resposta de Likert com 5 pontos, em que 1 corresponde a Nada Importante e 5 corresponde a Extremamente Importante.

A análise dos dados realizada revelou uma distribuição heterogênea de respostas ao longo da escala de Likert de 5 pontos. Não se verificou uma tendência central evidente nas respostas dos participantes, sugerindo uma diversidade de perspetivas e opiniões sobre os temas abordados nas questões. Procedeu-se à análise fatorial exploratória tendo sido usada a análise de autovalores (*eigenvalues*) e, posteriormente a manual, determinando previamente o número de fatores a extrair, com o método de rotação oblíqua promax, para determinar as dimensões subjacentes. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett foram usados para identificar se a matriz de covariância/correlação possibilita a análise fatorial. O índice KMO é considerado adequado se >0.5 e ótimo se >0.8 . O teste de Bartlett deverá ter um valor de p (*p-value*) <0.05 para garantir que há evidências suficientes que permitam afirmar que as variáveis estão correlacionadas (mas que a correlação é diferente da matriz de identidade) e que a análise fatorial é apropriada. Foram adotadas como opções de saída (*outputs*) cargas fatoriais acima de 0.4 (Hair et al., 2009).

a) A perspetiva dos inquiridos em relação ao trabalho

Os 21 itens relativos à perspetiva dos inquiridos perante o trabalho foram alvo de análise descritiva (Tabela 5) e de análise fatorial exploratória.

A média obtida em cada item indicou a existência de diferenças entre os itens, o que despertou o interesse em avançar com a análise fatorial exploratória.

Tabela 5

Média relativa aos itens da dimensão Perspetiva em relação ao Trabalho (N=283)

		<i>M</i>	<i>DP</i>
Q12_2	Esforço-me por cumprir o que esperam de mim	4.82	0.55
Q12_1	Faço o meu melhor no meu trabalho	4.81	0.53
Q12_10	Sinto-me empenhado no meu trabalho	4.23	1.01
Q12_16	Dou ideias inovadoras/sugestões de melhoria	4.21	0.76
Q12_17	Dou sempre a minha opinião	4.02	0.83
Q12_5	Trabalho o tempo que for preciso para atingir os objetivos do serviço	4.01	1.11
Q12_6	Excedo habitualmente o meu horário de trabalho	3.99	1.10
Q12_18	Voluntario-me para projetos/tarefas novos	3.98	0.91
Q12_15	Participo ativamente em reuniões e debates	3.83	0.99
Q12_11	Sinto paixão e entusiasmo para exceder o que esperam de mim no trabalho	3.65	1.21
Q13_3	Cumpro estritamente o meu horário	3.62	1.53
Q12_21	Estou satisfeito com a minha carreira	3.16	1.22
Q12_14	Trabalho para viver e não o contrário	2.75	1.34
Q12_19	Sinto que vivo apenas para trabalhar	2.22	1.23
Q12_9	Trabalho na medida do reconhecimento que recebo	1.97	1.20
Q12_8	Trabalho em função do que o meu superior hierárquico pensa de mim	1.96	1.17
Q12_4	Dedico apenas o esforço necessário para fazer o meu trabalho	1.82	1.13
Q12_20	Não faço trabalho extraordinário que não seja remunerado	1.72	1.11
Q12_7	Trabalho em função do salário que recebo	1.68	1.02
Q12_12	Faço apenas o estritamente definido para a minha função	1.52	0.86
Q12_13	Faço apenas o essencial para manter o meu posto de trabalho	1.29	0.69

Nota. N= número de participantes, M= média, DP= desvio-padrão.

a Foi usada a escala de Likert de 5 pontos, em que 1= “discordo totalmente” e 5=“concordo totalmente”

A análise fatorial exploratória foi realizada em duas fases. A primeira fase partiu dos autovalores (*eigenvalues*). O índice KMO e o teste de esfericidade de Bartlett foram estatisticamente

significativos, comprovando a adequabilidade da análise. O resultado de KMO foi de 0,797 e o teste de Bartlett revelou um nível de significância de <0.001 . Os itens foram testados e, inicialmente, foram extraídos 6 fatores, retendo 17 itens. Não tendo carga fatorial que justificasse 4 dos itens, foram retirados para prosseguir a repetição da análise. Numa segunda análise, foram extraídos 5 fatores, retendo 15 itens, sem carga fatorial em 2, que foram também retirados. Numa terceira análise, foram extraídos 5 fatores, retendo 15 itens.

Feita uma reflexão crítica à luz da literatura, 5 fatores foram considerados demasiados na medida em que alguns se assemelhavam e pareciam fazer maior sentido se agrupados.

Foi então realizada a segunda fase da análise fatorial exploratória, partindo da definição manual de 3 fatores e, finalmente de 2 fatores. A última decisão foi a que melhor teve acolhimento na literatura e consistência estatística, pelo que foi a que prevaleceu.

Como se pode observar da Tabela 6, 7 itens foram desconsiderados por terem carga fatorial (*factor loading*) <0.4 . Os restantes 14 itens mantiveram-se fatorizáveis com o teste de alfa de Cronbach (*Cronbach alpha*) a demonstrar consistência interna >0.7 em ambos os fatores.

Para este tópico foram extraídos 2 fatores:

Fator 1: *Quiet Quitting*, que agrupa itens relacionados com a aplicação do esforço mínimo necessário para cumprir os objetivos de trabalho;

Fator 2: Proatividade, que agrupa itens relacionados com a participação ativa e empenhada para ir além do mínimo necessário para cumprir os objetivos de trabalho.

Tabela 6*Análise fatorial exploratória relativa aos itens da Perspetiva em relação ao Trabalho (N=283)*

	<i>Nome</i>	<i>Carga Fatorial</i>	<i>Singula-ridade</i>	<i>Alfa Cronbach</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Q12_7	Trabalho em função do salário que recebo	0.715	0.518				
Q12_13	Faço apenas o essencial para manter o meu posto de trabalho	0.647	0.484				
Q12_12	Faço apenas o estritamente definido para a minha função	0.644	0.518				
Q12_9	Trabalho na medida do reconhecimento que recebo	Fator 1: Quiet Quitting	0.635	0.586	0.767	1.856	0.696
Q12_8	Trabalho em função do que o meu superior hierárquico pensa de mim		0.551	0.727			
Q12_14	Trabalho para viver e não o contrário		0.446	0.829			
Q12_4	Dedico apenas o esforço necessário para fazer o meu trabalho		0.442	0.749			
Q12_11	Sinto paixão e entusiasmo para exceder o que esperam de mim no trabalho		0.762	0.509			
Q12_10	Sinto-me empenhado no meu trabalho		0.702	0.493			
Q12_15	Participo ativamente em reuniões e debates	Fator 2: Proatividade	0.677	0.599	0.768	3.868	0.648
Q12_21	Estou satisfeito com a minha carreira		0.531	0.761			
Q12_18	Voluntario-me para projetos/tarefas novos		0.506	0.704			
Q12_16	Dou ideias inovadoras/sugestões de melhoria		0.496	0.761			
Q12_17	Dou sempre a minha opinião		0.423	0.832			

Nota. N= número de participantes, M= média do fator, DP= desvio-padrão do fator.

b) A perspetiva dos inquiridos sobre a origem da forma de estar perante o trabalho

Tendo em consideração as médias dos 15 itens relativos à perspetiva dos inquiridos sobre a origem da forma de estar perante o trabalho (Tabela 7) avançou-se também para a análise fatorial.

Tabela 7*Média relativa aos itens sobre a Origem da Forma de Estar perante o Trabalho (N=277)*

		<i>M</i>	<i>DP</i>
Q13_9	Quero estabelecer um equilíbrio entre o trabalho e a minha vida pessoal e familiar	4.62	0.69
Q13_14	A minha família precisa de mim	4.56	0.65
Q13_15	Sinto que preciso de tempo para mim	4.30	0.78
Q13_13	O meu bem-estar físico, mental e emocional é mais importante para mim	4.28	0.86
Q13_8	Tenho necessidade de preservar a minha saúde psicológica e mental	4.27	0.95
Q13_11	A avaliação de desempenho não reflete o meu esforço	3.94	1.22
Q13_2	Sinto reconhecimento por parte dos meus colegas	3.70	1.05
Q13_7	O que eu ganho não paga o esforço adicional	3.65	1.29
Q13_12	Dou mais valor a outras dimensões da vida que ao trabalho	3.49	1.12
Q13_1	Sinto reconhecimento do meu mérito por parte do meu superior hierárquico	3.22	1.37
Q13_6	Sinto desilusão com o desenvolvimento da minha carreira	3.17	1.27
Q13_5	Estou satisfeito com o estilo de liderança no meu serviço	3.16	1.33
Q13_4	Sinto-me identificado com a cultura organizacional	2.96	1.20
Q13_3	Existe uma boa comunicação organizacional interna	2.93	1.31
Q13_10	O meu emprego é garantido, independentemente do meu esforço	2.43	1.29

Nota. N= número de participantes, M= média, DP= desvio-padrão.

a Foi usada a escala de Likert de 5 pontos, em que 1= “discordo totalmente” e 5= “concordo totalmente”

Seguindo o procedimento adotado anteriormente, o índice KMO (0.775) e o teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0.001$) foram estatisticamente significativos. Os itens foram testados também em duas fases e, como se pode observar da Tabela 8, 4 itens foram desconsiderados por terem carga fatorial (*factor loading*) < 0.4 . Os restantes 11 itens mantiveram-se fatorizáveis com o alfa de Cronbach (*Cronbach alpha*) a demonstrar consistência interna > 0.7 em ambos os fatores.

Para este tópico foram extraídos 2 fatores:

Fator 1: Reconhecimento Profissional, que agrupa itens relacionados com a identificação do mérito, cultura organizacional, comunicação e liderança.

Fator 2: Saúde e Bem-estar, que agrupa itens relacionados com o bem-estar físico, mental e emocional.

Tabela 8*Análise fatorial exploratória relativa aos itens sobre a Origem da Forma de Estar perante o Trabalho (N=277)*

	Nome	Carga Fatorial	Singularidade	Alfa Cronbach	M	DP
Q13_5	Estou satisfeito com o estilo de liderança no meu serviço	0.877	0.288			
Q13_3	Existe uma boa comunicação organizacional interna	0.857	0.304			
Q13_1	Sinto reconhecimento do meu mérito por parte do meu superior hierárquico	Reconhecimento	0.824	0.390	0.859	3.194
Q13_4	Sinto-me identificado com a cultura organizacional	Profissional	0.746	0.422		
Q13_2	Sinto reconhecimento por parte dos meus colegas		0.498	0.783		
Q13_8	Tenho necessidade de preservar a minha saúde psicológica e mental		0.679	0.554		
Q13_14	A minha família precisa de mim		0.673	0.597		
Q13_13	O meu bem-estar físico, mental e emocional é mais importante para mim	Fator2:	0.657	0.607		
Q13_9	Quero estabelecer um equilíbrio entre o trabalho e a minha vida pessoal e familiar	Saúde e Bem-estar	0.612	0.664	0.743	2.220
Q13_15	Sinto que preciso de tempo para mim		0.553	0.649		
Q13_12	Dou mais valor a outras dimensões da vida que ao trabalho		0.432	0.789		

Nota. N= número de participantes, M= média do fator, DP= desvio-padrão do fator.

c) A perspetiva dos inquiridos em relação à conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

O protocolo do questionário que incide sobre a perspetiva dos inquiridos em relação à conciliação do trabalho com a vida familiar e pessoal (Wong & Ko, 2009) foi alvo de análise fatorial pelos autores do estudo que, a partir de afirmações com carga fatorial acima de 0.5, extraíram 7 fatores. Porém, considerando que o presente questionário manteve apenas 18 dos 20 itens considerados no estudo original, pareceu relevante realizar uma nova análise fatorial exploratória, não sendo despendida a atenção à possibilidade de um maior agrupamento de itens, de modo a obter um menor número de fatores.

Iniciando pela análise descritiva (Tabela 9) constatou-se que o item que registou uma média mais elevada foi o "Q14_14: Sinto-me feliz quando tenho tempo de qualidade para a minha vida familiar" ($M = 4.71$; $DP = 0.57$), em alinhamento com a afirmação constante do questionário original "

feel happy when I have quality time for my family life" ($M = 4.30$; $DP = 0.98$). O segundo item com média mais elevada "Q14_13: Tenho distintas responsabilidades a cumprir ao longo das várias fases da vida" ($M = 4.23$; $DP = 0.77$) também coincide com a afirmação que no questionário original registou a segunda média mais elevada "*I have different responsibilities to meet during different life stages"* ($M = 4.17$; $DP = 0.74$). O mesmo acontece com o terceiro item com a média mais elevada "Q14_12: Quero dedicar mais tempo para realizar as minhas aspirações/interesses pessoais" ($M = 3.96$; $DP = 0.86$) quando comparada com a terceira afirmação do questionário original com maior média "*I want to spend more time to fulfill my aspirations/interests"* ($M = 4.14$; $DP = 0.74$).

A partir da quarta posição deixou-se de assistir a uma correspondência tão próxima, apesar da quinta maior média voltar a coincidir entre os questionários. O item "Q14_8: Acho fácil concentrar-me no trabalho devido ao apoio da família" ($M = 3.83$; $DP = 1.05$) tem correspondência com a afirmação do questionário original "*I find it easy to concentrate at work because of family support"* ($M = 3.65$; $DP = 0.99$).

Por outro lado, o item que registou uma média mais baixa foi o "Q14_18: Aceito exceder todos os dias o meu horário de trabalho porque é essencial para progredir na minha carreira" ($M = 2.36$; $DP = 1.22$) distancia-se da média obtida pela afirmação do questionário original "*I accept working extra hours each day because it is essential to progress in my career"* ($M = 3.10$; $DP = 1.05$).

Tabela 9*Média relativa aos itens sobre a Perspetiva em relação à Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal (N=265)*

		<i>M^a</i>	<i>DP</i>
Q14_14	Sinto-me feliz quando tenho tempo de qualidade para a minha vida familiar	4.71	0.57
Q14_13	Tenho distintas responsabilidades a cumprir ao longo das várias fases da vida	4.23	0.77
Q14_12	Quero dedicar mais tempo para realizar as minhas aspirações/interesses pessoais	3.96	0.86
Q14_5	O meu superior hierárquico é compreensivo quando falo sobre questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho	3.89	1.19
Q14_8	Acho fácil concentrar-me no trabalho devido ao apoio da família	3.83	1.05
Q14_4	Os meus colegas são solidários quando falo sobre questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho	3.74	1.02
Q14_10	Posso agendar facilmente os meus dias preferidos de férias	3.71	1.07
Q14_6	A expectativa de estar com as pessoas com quem trabalho todos os dias é agradável	3.65	Q14_6
Q14_11	Consigo concluir o trabalho dentro das horas estabelecidas no meu contrato	3.37	1.18
Q14_7	Aceito exceder todos os dias o meu horário porque estou comprometido com o meu trabalho	3.26	1.31
Q14_2	Tenho tempo suficiente para a minha família	3.22	1.23
Q14_1	Tenho tempo suficiente para os meus amigos	3.14	1.21
Q14_15	Consideraria trabalhar todos os dias menos horas por um salário proporcional	3.05	1.41
Q14_3	Tenho tempo suficiente para, após o trabalho, tratar de assuntos pessoais	2.92	1.23
Q14_16	Consideraria mudar temporariamente de trabalho a tempo inteiro para trabalho a tempo parcial para atender às minhas necessidades pessoais	2.92	1.36
Q14_9	Tenho autonomia pessoal sobre o meu horário de entrada e saída	2.76	1.48
Q14_17	Aceito exceder todos os dias o meu horário para dar conta da minha carga de trabalho	2.64	1.33
Q14_18	Aceito exceder todos os dias o meu horário de trabalho porque é essencial para progredir na minha carreira	2.36	1.22

Nota. N= número de participantes, M= média, DP= desvio-padrão.

a Foi usada a escala de Likert de 5 pontos, em que 1= "discordo totalmente" e 5="concordo totalmente"

A partir dos dados obtidos na presente recolha, foi realizada a análise fatorial exploratória, na sequência do índice KMO (0.734) e o teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0.001$) foram estatisticamente significativos.

À semelhança do exercício feito anteriormente, numa primeira fase a análise realizou-se a partir dos autovalores (*eigenvalues*), tendo resultado na extração de 5 fatores. Numa segunda fase, tentou-se o carregamento manual de 4 fatores para testar a possibilidade de reduzir a dispersão de itens, pois as dimensões propostas por Wong & Ko (2009) são numerosas e algumas parecem

semelhantes. Tal decisão resultou na extração de 4 fatores iguais aos extraídos através dos autovalores (*eigenvalues*), com o prejuízo de ter perdido o quinto fator. Depois de uma última tentativa de carregar manualmente 3 fatores, a decisão ficou clarificada. Com 3 fatores, os itens ficaram agregados de forma menos sugestiva e mais confusa. Assim, optou-se por manter os 5 fatores extraídos através dos autovalores (*eigenvalues*), procedendo-se de seguida ao teste de confiabilidade para medir a respetiva consistência interna. Dos 5 fatores, 2 revelaram não ter consistência interna, com um alfa de Cronbach (*Cronbach alpha*) <0.7, pelo que se decidiu avançar com os 3 fatores seguintes:

Fator 1: Tempo Livre, que agrupa itens relacionados com uso do tempo disponível fora do trabalho.

Fator 2: Suporte, que agrupa itens relacionados com o sentimento de apoio e suporte por parte da organização relativamente a assuntos da vida pessoal e familiar.

Fator 3: Carreira, que agrupa itens relacionados com o compromisso com o trabalho e investimento pessoal na carreira profissional. Foram obtidos os resultados constantes da Tabela 10.

Tabela 10

Análise fatorial exploratória relativa aos itens sobre a Importância de outras Dimensões da Vida (N=261)

	Nome	Carga Fatorial	Singularidade	Alfa Cronbach	M	DP
Q14_2	Tenho tempo suficiente para a minha família	0.536	0.294			
Q14_1	Tenho tempo suficiente para os meus amigos	0.460	0.433	0.884	3.094	1.102
Q14_3	Tenho tempo suficiente para, após o trabalho, tratar de assuntos pessoais	0.452	0.422			
Q14_4	Os meus colegas são solidários quando falo sobre questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho	0.698	0.532			
Q14_6	A expectativa de estar com as pessoas com quem trabalho todos os dias é agradável	0.684	0.533	0.786	3.765	0.922
Q14_5	O meu superior hierárquico é compreensivo quando falo sobre questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho	0.669	0.563			
Q14_17	Aceito exceder todos os dias o meu horário para dar conta da minha carga de trabalho	0.885	0.228			
Q14_7	Aceito exceder todos os dias o meu horário porque estou comprometido com o meu trabalho	0.665	0.524	0.767	2.753	1.065
Q14_18	Aceito exceder todos os dias o meu horário de trabalho porque é essencial para progredir na minha carreira	0.632	0.602			

Nota. N= número de participantes, M= média do fator, DP= desvio-padrão do fator.

d) A perspetiva dos inquiridos em relação à importância das várias dimensões da vida.

A análise descritiva dos itens deste tópico revelou os valores constantes da Tabela 11, não deixando de ser interessante destacar que a terceira média mais elevada foi registada pelo item "Q15_1: Desempenhar bem o meu trabalho" ($M = 4.58$; $DP = 0.58$), a seguir ao item "Q15_7: Ter saúde" ($M = 4.88$; $DP = 0.36$) e ao item "Q15_2: Ter tempo para a minha família" ($M = 4.78$; $DP = 0.46$).

Tabela 11

Média relativa aos itens sobre a Importância de outras Dimensões da Vida (N=261)

		M^o	DP
Q15_7	Ter saúde	4.88	0.36
Q15_2	Ter tempo para a minha família	4.78	0.46
Q15_1	Desempenhar bem o meu trabalho	4.58	0.58
Q15_9	Ter tempo para lazer	4.43	0.75
Q15_3	Conviver com os amigos	4.30	0.77
Q15_10	Realizar atividades culturais (leitura, cinema, teatro, exposições,...)	4.17	0.82
Q15_11	Ter um período de férias alargado	4.15	0.87
Q15_6	Garantir a prestação de cuidados (a crianças, idosos, vizinhos,...)	4.15	0.88
Q15_8	Viajar	4.12	0.97
Q15_18	Ter tempo para não fazer nada (considere que se trata de tempo para fazer o que lhe apetece, sem qualquer atividade planeada)	4.11	0.98
Q15_12	Promover celebrações (aniversário, outras datas festivas ou importantes ...)	4.02	0.95
Q15_4	Praticar desporto/exercício físico	3.99	1.00
Q15_5	Realizar atividades domésticas (limpar, arrumar, lavar, cozinhar...)	3.60	0.87
Q15_16	Estudar para obter um novo grau académico	3.32	1.17
Q15_13	Fazer voluntariado	3.22	1.02
Q15_15	Estar envolvido em atividades associativas	3.11	1.11
Q15_14	Fazer meditação	2.98	1.18
Q15_17	Praticar uma religião	2.36	1.16

Nota. N= número de participantes, M= média, DP= desvio-padrão.

a Foi usada a escala de Likert de 5 pontos, em que 1= "nada importante" e 5="extremamente importante"

A análise fatorial agrupou os 18 itens iniciais em 2 fatores, com o índice KMO (0.873) e o teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0.001$) estatisticamente significativos. Como se pode observar da Tabela 12, 2 itens foram desconsiderados por terem carga fatorial (*factor loading*) < 0.4 . Os restantes 16 itens

mantiveram-se fatorizáveis com o alfa de Cronbach (*Cronbach alpha*) a demonstrar consistência interna >0.7 em ambos os fatores.

Para este tópico foram extraídos 2 fatores:

Fator 1: Lazer e Autocuidado, que agrupa itens relacionados com atividades que promovem bem-estar físico, emocional e social, designadamente através do contacto com os outros e envolvimento com a comunidade.

Fator 2: Desenvolvimento Pessoal, que agrupa itens relacionados com atividades que contribuem para a melhoria contínua e holística enquanto ser humano, centrado num crescimento interior e realização individual, com ênfase em aspetos intelectuais e espirituais.

Tabela 12

Análise fatorial exploratória relativa aos itens sobre a Importância de outras Dimensões da Vida (N=261)

	Nome	Carga Fatorial	Singularidade	Alfa Cronbach	M	DP
Q15_9	Ter tempo para lazer	0.804	0.414			
Q15_11	Ter um período de férias alargado	0.669	0.496			
Q15_2	Ter tempo para a minha família	0.582	0.707			
Q15_8	Viajar	0.664	0.499			
Q15_12	Promover celebrações (aniversário, outras datas festivas ou importantes ...)	Fator1: Lazer e Autocuidado 0.601	0.555	0.847	4.328	0.535
Q15_10	Realizar atividades culturais (leitura, cinema, teatro, exposições,...)	0.600	0.478			
Q15_3	Conviver com os amigos	0.590	0.569			
Q15_18	Ter tempo para não fazer nada	0.533	0.759			
Q15_7	Ter saúde	0.490	0.824			
Q15_15	Estar envolvido em atividades associativas	0.818	0.415			
Q15_13	Fazer voluntariado	0.764	0.380			
Q15_14	Fazer meditação	Fator2: Desenvolvimento Pessoal 0.700	0.478	0.815	3.224	0.741
Q15_4	Praticar desporto/exercício físico	0.503	0.631			
Q15_16	Estudar para obter um novo grau académico	0.568	0.681			
Q15_5	Realizar atividades domésticas (limpar, arrumar, lavar, cozinhar...)	0.530	0.705			
Q15_17	Praticar uma religião	0.524	0.795			

Nota. N= número de participantes, M= média do fator, DP= desvio-padrão do fator.

Em síntese, a análise dos dados revelou que os participantes apresentam duas perspectivas distintas em relação ao trabalho: uma caracterizada pela atitude de aplicar o esforço mínimo necessário para o exercício das funções, que se denominou “*Quiet Quitting*”, e outra destacando o empenho em exceder as expectativas organizacionais, que se denominou “Proatividade”. Em relação à origem dessas perspectivas perante o trabalho, identificaram-se dois fatores: o "Reconhecimento Profissional", relacionado com identificação do mérito e conforto organizacional, e "Saúde e Bem-estar", enfatizando o bem-estar físico, mental e emocional.

Em relação à conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, foram identificados três fatores: "Tempo Livre", "Suporte" e "Carreira", refletindo a importância do uso do tempo fora do trabalho, do apoio organizacional em questões pessoais e familiares, e do compromisso com o desenvolvimento profissional, respetivamente.

Quanto à importância das várias dimensões da vida, os participantes demonstraram valorizar tanto o “Lazer e Autocuidado” como o “Desenvolvimento Pessoal”, destacando-se a esfera intelectual e espiritual.

4.2. Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses de pesquisa, foram utilizados dois testes estatísticos: de correlação e de regressão linear múltipla. Os testes de correlação foram utilizados para avaliar a relação entre variáveis, permitindo determinar se existe uma associação significativa entre elas, bem como a direção e a força dessa relação, sem, no entanto, se poder retirar conclusões sobre uma relação de causalidade. O teste de regressão linear múltipla foi utilizado para modelar a relação entre uma variável dependente e duas ou mais variáveis independentes, permitindo explicar o valor da variável dependente com base nos valores das variáveis independentes. Este teste permitiu identificar as variáveis que são significativas para a explicação do construto em estudo, fornecendo insights sobre a natureza e a magnitude dessa relação (Coutinho, 2023).

De seguida, serão apresentados os resultados dos testes estatísticos realizados para analisar os dados recolhidos neste estudo, detalhando os procedimentos estatísticos utilizados na redação dos resultados.

4.2.1. O *Quiet Quitting*

Verificados os pressupostos estatísticos para decidir sobre o teste a adotar, e não se verificando uma distribuição aproximadamente normal para a maioria dos fatores – ou seja, assimetria

e curtose com valores entre -1 e +1 e Shapiro-Wilk > 0.05 (Apêndice VI), a análise de correlação de Spearman foi usada para todos os testes de correlação, com exceção do realizado para o fator Desenvolvimento Pessoal. Este, por ter revelado uma distribuição aproximadamente normal, foi alvo de um teste de correlação de Pearson. Foram obtidos os resultados constantes na Tabela 13.

A atitude *Quiet Quitting* está correlacionada positivamente com a valorização da Saúde e Bem-estar, $r_s = 0.89$, $p < 0.001$, sendo a correlação de grande magnitude. Maior valorização da Saúde e Bem-estar está associado a maior *quiet quitting*.

Não foi encontrada correlação estatisticamente significativa entre a atitude *Quiet Quitting* e os demais fatores.

Tabela 13

Correlações entre Quiet Quitting e os outros fatores

	Teste de Spearman		Teste de Pearson	
	r_s	<i>p-value</i>	<i>r</i>	<i>p-value</i>
Reconhecimento Profissional	-0.030	0.623	-	-
Saúde e Bem-estar	0.894	<0.001	-	-
Tempo Livre	0.012	0.842	-	-
Suporte	-0.046	0.453	-	-
Carreira	-0.075	0.225	-	-
Lazer e Autocuidado	0.020	0.752	-	-
Desenvolvimento Pessoal	-	-	0.049	0.426

Foi realizada uma análise de regressão linear múltipla entre a variável dependente *Quiet Quitting* e os fatores extraídos dos dados recolhidos ao nível da perspetiva sobre a origem da forma de estar perante o trabalho, a perspetiva da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e a importância das várias dimensões da vida.

As variáveis que se revelaram significativas na explicação da atitude *Quiet Quitting* foram a Saúde e Bem-estar e a Carreira, predizendo a variável dependente com pesos e direções diferentes.

Os resultados da análise de regressão indicaram que o modelo de regressão é estatisticamente significativo e explica 84% da variância, $R^2 = 0.84$, $F(7, 253) = 194.77$, $p < 0.001$, Cohen's $f = 5.37$. A Saúde e Bem-estar, $B = 1.05$, $t = 36.92$, $p < 0.001$, IC 95% [0.997, 1.110] e a Carreira, $B = -0.04$, $t = -2.46$, $p = 0.015$, IC 95% [-0.075, -0.008] são preditores significativos. Porém, a Saúde e Bem-estar é um preditor positivo, pelo que quanto mais aumenta a valorização da saúde e bem-estar, mais aumenta o *quiet quitting*; enquanto o preditor Carreira é negativo, pelo que quando aumenta o

interesse no investimento e progressão na carreira, diminui o *quiet quitting*. O tamanho do efeito da variância explicada é grande.

Nenhum dos restantes fatores se revelou significativo na explicação da atitude *quiet quitting*. Foram obtidos os resultados constantes da Tabela 14.

Tabela 14

Regressão linear múltipla Quiet Quitting e os outros fatores

	B	t	p-value do fator	IC95%		p-value do modelo	R ²
				inferior	superior		
Reconhecimento Profissional	-0.023	-1.026	0.306	-0.068	-0.021		
Saúde e Bem-estar	1.053	36.566	<0.001	0.997	1.110		
Tempo Livre	-0.029	-1.677	0.095	-0.062	0.005	<0.001	0.843
Suporte	-0.014	-0.544	0.587	-0.062	0.035		
Carreira	-0.041	-2.455	0.015	-0.075	-0.008		
Lazer e Autocuidado	-0.064	-1.707	0.089	-0.137	0.010		
Desenvolvimento Pessoal	-0.022	-0.809	0.419	-0.076	0.032		

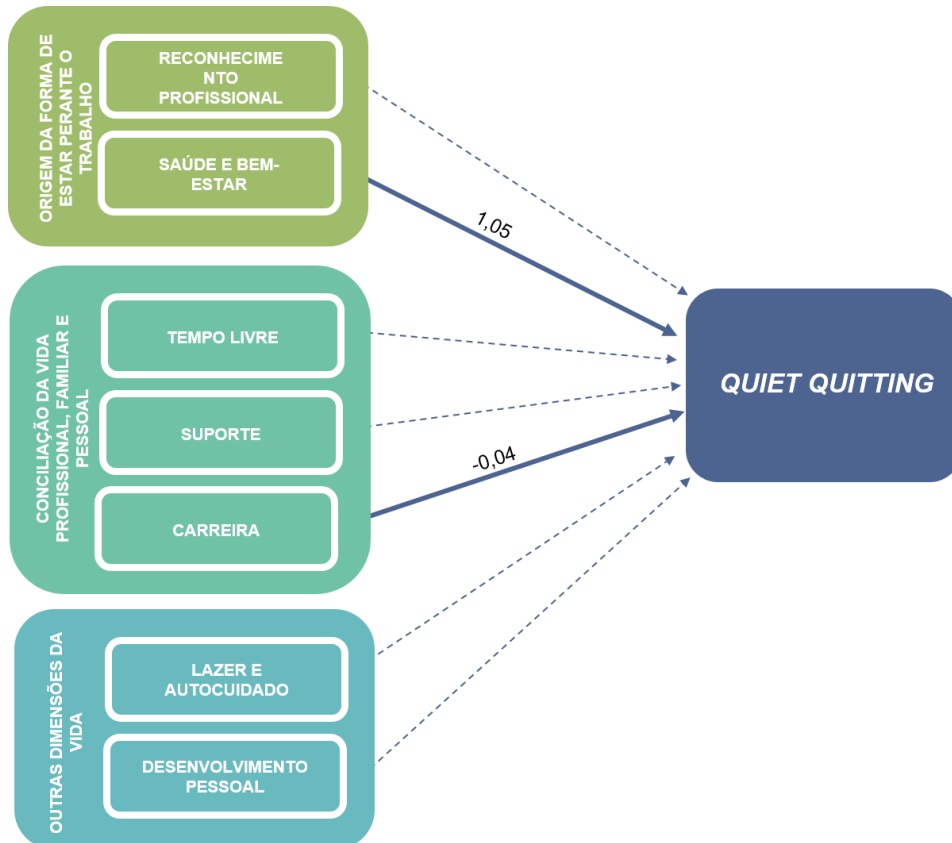


Figura 3. Modelo de regressão linear múltipla (*Quiet Quitting*)

A idade foi considerada uma variável relevante, a ter em consideração nesta pesquisa, já que a literatura aponta para que a geração mais jovem reúne características mais favoráveis à atitude *quiet quitting* (Bezerra, 2022; Xueyun et al., 2023). Houve, por isso, interesse em investigar como essa variável se relaciona com o fator *Quiet Quitting*.

Através de uma análise de correlação, com recurso ao teste de Spearman, verificou-se que a atitude *quiet quitting* está correlacionada negativamente com a idade, $r_s = -0.17$, $p = 0.004$, sendo a correlação de pequena magnitude. Maior *quiet quitting* está associado a idade mais baixa, e vice-versa.

Realizada uma análise de regressão linear simples, os resultados indicaram que o modelo é estatisticamente significativo e explica 2,2% da variância, $R^2 = 0.02$, $F(1,281) = 6.41$, $p = 0.012$, Cohen's $f^2 = 0.02$. A idade, $B = -0.01$, $t = -2.53$, $p = 0.01$, IC 95% $[-0.021, -0.003]$ é um preditor significativo negativo, pelo que idades mais baixas predizem aumento do *quiet quitting*. O tamanho de efeito da variância explicada é pequeno. Isto significa que, além de existir uma correlação negativa entre as variáveis, a idade é preditora da atitude *quiet quitting*.

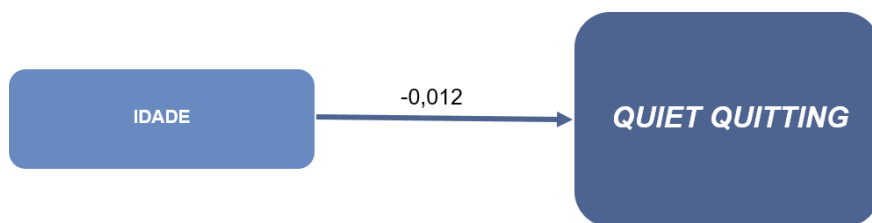


Figura 4. Modelo de regressão linear simples (*Quiet Quitting*)

Ao explorar eventuais correlações entre o fator *quiet quitting* e outras variáveis sociodemográficas, constatou-se que, realizada uma análise de correlação Ponto-Bisserial, foram obtidos resultados estatisticamente significativos entre atitude *quiet quitting* e a variável sexo, demonstrando uma correlação, positiva e de magnitude pequena, $r_{pb} = 0.185$, $p = 0.002$. Níveis mais elevados de *quiet quitting* estão associados ao sexo masculino.

Também na análise de correlação Ponto-Bisserial, foi revelada a existência de uma correlação positiva e de magnitude pequena, entre *quiet quitting* e a responsabilidade de ter outras pessoas a seu cargo, que não os descendentes, como por exemplo pais, irmãos, outros adultos ou pessoas com necessidades específicas, $r_{pb} = 0.130$, $p = 0.030$. Níveis mais elevados de *quiet quitting* estão associados ao facto de ter outras pessoas a seu cargo.

Quanto às restantes variáveis sociodemográficas não se registaram correlações estatisticamente significativas entre *quiet quitting* e a dimensão do agregado familiar, a

responsabilidade de ter descendentes a seu cargo, a antiguidade na carreira, o tipo de horário e o regime de trabalho praticado, e a habilitação acadêmica, tendo a correlação registado um valor de p (p -value) superior a 0.05 para todas as variáveis analisadas, conforme se observa na Tabela 15.

Tabela 15

Correlações entre Quiet Quitting e variáveis sociodemográficas

	<i>p-value</i>
Agregado Familiar	0.538
Descendentes a cargo	0.730
Antiguidade	0.382
Horário de trabalho	0.650
Regime de trabalho	0.373
Habilitação Acadêmica	0.130

4.2.2. A Proatividade

Quando correlacionada a Proatividade com os restantes fatores, foram alcançados resultados diferentes dos anteriormente obtidos para a variável *Quiet Quitting*.

A atitude de Proatividade está correlacionada positivamente com o Reconhecimento Profissional, $r_s = 0.52$, $p < 0.001$, sendo a correlação de magnitude grande. Maior reconhecimento profissional está associado a maior proatividade. Também está correlacionada positivamente com o fator Tempo Livre, $r_s = 0.23$, $p < 0.001$, embora com uma magnitude de relação pequena. A Proatividade está ainda correlacionada positivamente com o Suporte, $r_s = 0.40$, $p < 0.001$ e a Carreira, $r_s = 0.31$, $p < 0.001$, ambas com uma magnitude de relação média. A correlação da Proatividade com o Lazer e Autocuidado, $r_s = 0.17$, $p < 0.001$ e com o Desenvolvimento Pessoal, $r_s = 0.52$, $p < 0.001$, revelou-se também positiva, com uma magnitude pequena.

Por outro lado, não foi encontrada uma correlação estatisticamente significativa entre a Proatividade e o fator Saúde e Bem-estar, conforme se pode observar na Tabela 16.

Tabela 16*Correlações entre Proatividade e os outros fatores*

	Teste de Spearman		Teste de Pearson	
	r_s	p -value	r	p -value
Reconhecimento Profissional	0.520	<0.001	-	-
Saúde e Bem-estar	0.178	-0.080	-	-
Tempo Livre	0.234	<0.001	-	-
Suporte	0.403	<0.001	-	-
Carreira	0.314	<0.001	-	-
Lazer e Autocuidado	0.165	0.008	-	-
Desenvolvimento Pessoal	-	-	0.279	<0.001

A Proatividade não foi pensada como hipótese de investigação. Não obstante, os testes de correlação, anteriormente realizados, revelaram resultados que não são despidiendos. Foi realizada a análise de regressão linear múltipla, considerando a Proatividade como variável dependente, e os fatores extraídos dos dados recolhidos ao nível da perspetiva sobre a origem da forma de estar perante o trabalho, a perspetiva da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e a importância das várias dimensões da vida.

Os resultados da análise de regressão linear múltipla indicaram que o modelo de regressão é estatisticamente significativo e explica 42% da variância, $R^2=0.42$, $F(7,253)=26.41$, $p<0.001$, Cohen's $f=0.73$. O Reconhecimento Profissional $B=0.26$, $t=6.44$, $p<0.001$, IC 95% [0.183, 0.345], o Tempo Livre $B=0.09$, $t=2.84$, $p=0.005$, IC 95% [0.027, 0.148], a Carreira $B=0.12$, $t=4.00$, $p<0.001$, IC 95% [0.062, 0.182] e o Desenvolvimento Pessoal $B=0.22$, $t=4.42$, $p<0.001$, IC 95% [0.121, 0.316] são preditores significativos e positivos, pelo que quanto mais aumenta a perceção de reconhecimento profissional, de suficiente tempo livre, investimento na carreira e no desenvolvimento pessoal, maior é a proatividade.

A Saúde e Bem-estar $B=-0.130$, $t=-2.50$, $p=0.013$, IC 95% [-0.232, -0.027] é também um preditor significativo, mas negativo, pelo que quando aumenta a valorização da saúde e bem-estar, diminui a proatividade.

Os fatores Suporte e Lazer e Autocuidado, apesar de apresentarem uma correlação positiva com a Proatividade, não revelaram valores estatisticamente significativos que permitam dizer que são preditores. O tamanho do efeito da variância explicada é médio.

Foram obtidos os resultados constantes na Tabela 17.

Tabela 17

Regressão linear múltipla Proatividade e os outros fatores

	B	t	p-value do fator	IC95%		p-value do modelo	R ²
				inferior	superior		
Reconhecimento Profissional	0.264	6.440	<0.001	0.183	0.345		
Saúde e Bem-estar	-0.130	-2.497	0.013	-0.232	-0.027		
Tempo Livre	0.087	2.835	0.005	0.027	0.148		
Suporte	0.043	5.964	0.336	-0.045	0.131	<0.001	0.422
Carreira	0.122	3.999	<0.001	0.062	0.182		
Lazer e Autocuidado	0.047	0.692	0.490	-0.086	0.179		
Desenvolvimento Pessoal	0.218	4.416	<0.001	0.121	0.316		

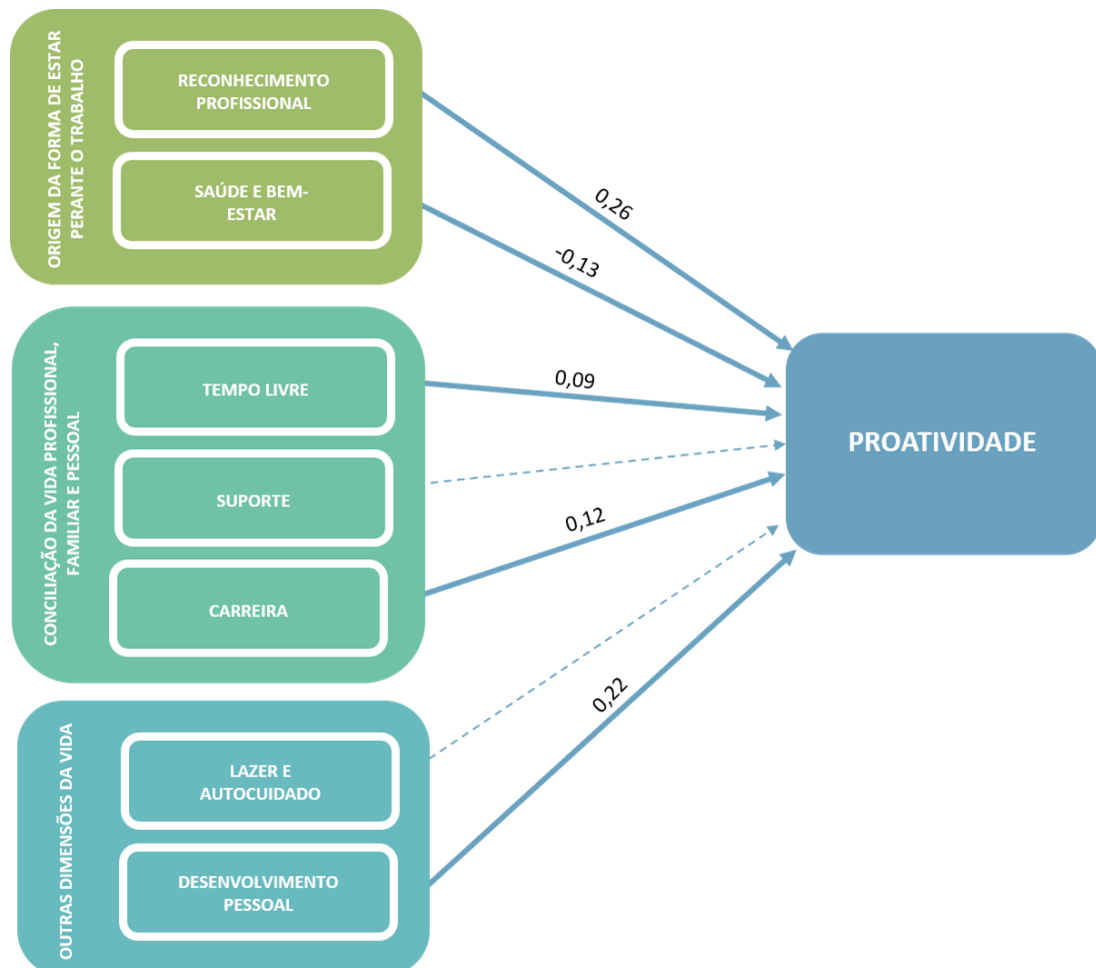


Figura 5. Modelo de regressão linear múltipla (Proatividade)

Entre Proatividade e Idade, $r_s = 0.03$, $p=0.57$ não foi encontrada uma correlação estatisticamente significativa. As mesmas variáveis foram também analisadas através de uma análise de regressão linear simples. Os resultados demonstraram que o modelo não é estatisticamente significativo.

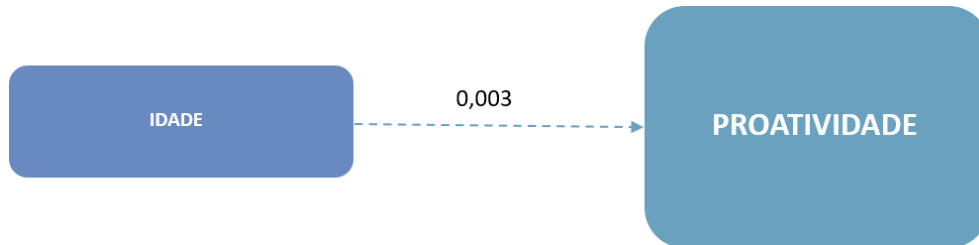


Figura 6. Modelo de regressão linear simples (Proatividade)

Quando correlacionada a Produtividade com todas as variáveis sociodemográficas analisadas, incluindo a variável sexo e a variável ter outras pessoas a seu cargo, os resultados obtidos também não foram estatisticamente significativos para nenhum dos casos.

4.3. Medidas de conciliação preferenciais

Numa última questão foram abordadas as medidas que de conciliação a que o participante consideraria recorrer caso estivessem disponíveis no município onde trabalha.

Com esta abordagem pretendia-se somente ter uma visão geral das medidas preferidas dos participantes no caso da gestão de recursos humanos ponderar disponibilizar. Nos termos reportados na Tabela 18, as medidas mais escolhidas têm uma relação preferencial com o uso do tempo e melhoria das condições de bem-estar.

Tabela 18*Distribuição de Frequências relativas a Medidas que consideraria adotar se estivessem disponíveis*

	<i>Frequência</i>	<i>Participantes (%)</i>
Regime de semana de 4 dias	223	78.80
Licença especial remunerada para acompanhamento de familiares em cuidados paliativos	184	65.02
Dispensa de trabalho no dia do seu aniversário	171	60.42
Atividades de relaxamento no local de trabalho (massagens, <i>mindfulness</i> ,...)	151	53.36
Oferta da prática de exercício físico em ginásio	151	53.36
Banco de horas	148	52.30
Dispensa para acompanhar os filhos na transição entre graus de ensino	128	45.23
Espaço adequado ao consumo de refeições pré-preparadas	111	39.22
Atividades de ocupação de tempos livres para filhos menores	95	33.57
Pré-reforma	95	33.57
Serviço de Cantina	84	29.68
Comemoração do Dia da Família no local de trabalho	54	19.08
Outra	20	7.07

4.4. Interpretação dos resultados à luz das hipóteses de investigação

Com base nos resultados dos testes estatísticos apresentados, é possível avançar para a etapa de interpretação dos resultados à luz das hipóteses de investigação estabelecidas. Esta análise permitirá entender como os dados recolhidos se relacionam com as hipóteses propostas inicialmente, fornecendo *insights* sobre a validade e a relevância das hipóteses formuladas. Iniciando com a H1, procura-se explicar se existe uma relação significativa entre as causas percebidas pelos participantes e a manifestação da atitude *quiet quitting*. Em seguida, ao abordar a H2, investiga-se se existe uma relação negativa entre a atitude *quiet quitting* e a valorização da conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal. A análise da H3 permite explorar a relação entre a importância atribuída a outras dimensões da vida e a manifestação da atitude *quiet quitting*. Por fim, ao analisar a H4, procura-se confirmar se há uma correlação negativa entre a idade dos participantes e a manifestação dessa atitude.

Ao contextualizar os resultados dentro do quadro teórico estabelecido, esta fase de interpretação dos resultados, permitirá esclarecer se as expectativas iniciais foram confirmadas ou refutadas.

H1: Espera-se encontrar uma relação significativa entre as causas percebidas pelos participantes e a manifestação da atitude *quiet quitting*.

A perspetiva sobre a origem da forma de estar perante o trabalho era constituída por 21 itens, dos quais se extraíram dois fatores, o Reconhecimento Profissional e a Saúde e Bem-estar. Os

resultados obtidos das análises estatísticas de regressão múltipla realizadas permitiram concluir que a saúde e bem-estar é um preditor significativo da atitude *quiet quitting*, com direção positiva, pelo que quanto mais aumenta a valorização da saúde e bem-estar, mais aumenta o *quiet quitting*. O tamanho do efeito da variância explicada é grande.

Os resultados evidenciam que a hipótese é parcialmente confirmada, isto é, existe uma relação significativa entre as causas percebidas pelos participantes e a manifestação da atitude *quiet quitting*, no que respeita ao fator Saúde e Bem-estar.

H2: Espera-se encontrar uma relação negativa entre a atitude *quiet quitting* e a valorização da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

Com esta hipótese esperava-se que quanto maior fosse a valorização da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, menor seria a atitude *quiet quitting* observada. A perspetiva sobre a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal estava constituída por 18 itens, dos quais se extraíram três fatores: o Tempo Livre relacionado com a disponibilidade de tempo para si, para a família e amigos; o Suporte relacionado com o apoio organizacional percebido pelos participantes no estudo em relação a questões da vida pessoal e a Carreira que considera designadamente a aceitação de exceder diariamente o horário de trabalho em benefício do compromisso com o trabalho e progressão na carreira.

Os resultados obtidos das análises estatísticas de regressão múltipla realizadas permitiram concluir que a carreira é um preditor significativo da atitude *quiet quitting*, com direção negativa, pelo que quando aumenta o interesse e investimento na carreira profissional, diminui *quiet quitting* e vice-versa, quanto menor o interesse e investimento na carreira, maior é o *quiet quitting*. O tamanho do efeito da variância explicada é médio.

Os resultados evidenciam que a hipótese é parcialmente confirmada, isto é, existe uma relação negativa entre a atitude *quiet quitting* e a valorização da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, mas apenas no que respeita ao fator Carreira.

H3: Espera-se que o nível de importância atribuída a outras dimensões da vida, além do trabalho, tenha relação positiva com a atitude *quiet quitting*.

Com esta hipótese esperava-se que quanto maior fosse a importância atribuída a outras dimensões da vida, além do trabalho, maior seria a atitude *quiet quitting* observada. O tópico da importância de outras dimensões da vida estava constituído por 18 itens, dos quais se extraíram dois

fatores: o Lazer e Autocuidado alinhado com atividades de descontração e recreação e o Desenvolvimento Pessoal relacionado com ações de crescimento interior ao nível intelectual e espiritual. No entanto, o modelo de regressão não foi estatisticamente significativo de modo a poder confirmar esta hipótese, pelo que é também refutada.

H4: Espera-se encontrar uma correlação negativa entre a idade e a atitude *quiet quitting*.

A idade é uma variável referida na literatura, que associa gerações mais jovens à atitude *quiet quitting*. Esperava-se, por isso, conseguir verificar neste estudo se, de facto, maior *quiet quitting* estava associado a idades mais baixas, ou seja, gerações mais jovens. Os resultados obtidos revelam que, não só existe uma correlação negativa entre as duas variáveis como o modelo de regressão, estatisticamente significativo, identifica a idade como preditora da atitude *quiet quitting*. Os resultados evidenciam que a hipótese formulada pode ser considerada confirmada, o que significa que existe uma correlação negativa entre a idade e a atitude *quiet quitting*.

Concluída a análise de dados, a discussão dos resultados permitirá fazer uma reflexão crítica sobre o que o estudo revelou, em articulação com o conhecimento teórico existente.

5. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo, interpretam-se os resultados de forma crítica, destacando suas implicações teóricas e práticas. A análise crítica realizada pretende relacionar os resultados obtidos com o quadro teórico estabelecido na revisão da literatura, avaliando a consistência e a relevância dos resultados em relação às hipóteses formuladas.

Conhecer a organização com base nas atitudes perante o trabalho pode ser considerada uma linha de reflexão importante sobre as práticas de recursos humanos que podem impactar na vida dos trabalhadores. Do ponto de vista holístico, o trabalhador de uma organização desempenha o seu papel profissional em articulação com outros papéis sociais, noutras dimensões da sua vida. O ponto de partida que nos trouxe a esta discussão de resultados foi saber se a atitude, designada *quiet quitting*, entendida na literatura como um desistir silencioso de ir para além do que é estritamente exigível para a função desempenhada (Formica & Sfodera, 2022), poderá estar a emergir nas organizações municipais e como se relaciona com a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

O instrumento de recolha de dados foi construído essencialmente para conhecer as atitudes perante o trabalho, o que está na origem dessas atitudes e como se relacionam com a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

As atitudes polarizaram-se entre dois fatores. Um, que foi designado *Quiet Quitting*, por ter agregado um conjunto de itens próprios do que a literatura considera caracterizadores dessa atitude, como não ir para além do que é exigido pela função, quer ao nível das tarefas, quer ao nível do horário de trabalho, não aplicando esforço adicional para exceder as expectativas da organização (Formica & Sfodera, 2022; Serenko, 2023). Outro, que foi designado Proatividade, por ter agregado itens que revelam o oposto, ou seja, a vontade do trabalhador agir ativamente no sentido de atingir e exceder o que é esperado do seu desempenho. Sobre esta questão, e observando a Tabela 5 no ponto 4.1., pode-se perceber, pelas médias dos itens associados à atitude *quiet quitting*, que esta não é atitude prevalente no universo de participantes, surgindo com maior relevo a proatividade.

Partindo destes fatores, procurou-se analisar o que poderia estar na origem desta forma de estar perante o trabalho, tendo-se daí extraído também dois fatores. Um, que foi designado Reconhecimento Profissional e que se verificou ser preditor positivo da proatividade. Quanto maior é o sentimento de que se é reconhecido pelo trabalho realizado, maior é a proatividade. Este fator é um *input* importante para a estratégia de gestão de recursos humanos, dando um sinal claro à organização de que os trabalhadores são tanto mais proativos quanto maior o reconhecimento profissional

percebido. A mesma conclusão, em sentido inverso, não pode ser retirada em relação à atitude *quiet quitting*, já que a análise realizada não se revelou estatisticamente significativa. O outro fator, extraído dos itens relativos à origem da forma de estar perante o trabalho, foi designado Saúde e Bem-estar. Este fator, associado pela literatura à atitude *quiet quitting* (Asst & Yikilmaz, 2022), foi analisado na relação com o fator *Quiet Quitting* e com o fator Proatividade. Os resultados não deixaram dúvida. O fator é preditor de ambas as atitudes, em sentidos opostos. Veja-se que a valorização da Saúde e Bem-estar, que agrega itens associados pela literatura à atitude *quiet quitting*, é, efetivamente, um preditor positivo (Tabela 14, Figura 3), ou seja, trabalhadores que mais valorizam a preservação da sua saúde física, psicológica, mental e emocional, manifestam maior atitude *quiet quitting*. Em direção oposta, maior proatividade está associada a menor valorização da Saúde e Bem-estar (Tabela 17, Figura 5). Esta é uma constatação importante para a estratégia de gestão de recursos humanos e deve integrar as preocupações atualmente preconizadas pela Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho e pelo Quadro Estratégico da União Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho. Ou seja, é recomendável que a proatividade que se deseja, sob o ponto de vista organizacional, integre a perspectiva de um potencial custo para a saúde e bem-estar dos trabalhadores e que as práticas de gestão de recursos humanos reflitam essa preocupação. A promoção de ações concretas a este nível, como a intervenção em ambientes de trabalho tóxicos, nas cargas excessivas de trabalho e pressão de prazos, deve antecipar e prevenir possíveis situações de stresse e *burnout*. Clifton & Harter (2021) numa reflexão sobre o bem-estar no trabalho, chegam a questionar como será se a próxima crise mundial for uma pandemia ao nível da saúde mental. O impacto negativo na vida do trabalhador e da organização pode ser devastador e prejudicial para a proatividade, potenciando o risco de adoção da atitude *quiet quitting*, com a tomada de consciência da importância da sua própria saúde e bem-estar no trabalho e na vida.

Não é despendendo que a gestão de topo das organizações autárquicas coloque o foco na implementação de um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, nos termos do preconizado pela Norma NP 4590:2023. De acordo com esta norma, as organizações podem esperar benefícios ao nível da cultura de bem-estar com a criação de ambientes de trabalho positivos e ao nível da saúde e felicidade no trabalho com a promoção da saúde física e mental dos colaboradores, no pressuposto de que trabalhadores mais saudáveis e felizes são mais satisfeitos e empenhados, o que terá um impacto positivo na produtividade e retenção de talentos.

Acautelando o facto da retenção de talentos não ter integrado o presente estudo, apenas se pode trazer à colação a definição de *quiet quitting* apresentada por Anand et al. (2024), que destacam

o facto de o trabalhador não desistir do seu emprego, permanecendo na organização. Tal pode aparentar sucesso na retenção do talento mas, na realidade, não servir o interesse da organização. A questão da retenção de talentos é também um tópico interessante a ser discutido em futuras pesquisas, relacionando-o até com a existência de medidas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, na linha do defendido por Gulbahar (2014).

A conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, tem também sido considerada como área de intervenção importante para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos. É comumente aceite que a implementação de medidas nesta área tem um impacto positivo na vida das pessoas e das organizações, melhorando os níveis de satisfação e bem-estar (Greenhaus & Allen, 2011). Essa percepção, descrita na literatura (Arar et al., 2023), foi integrada na questão de investigação no sentido de analisar a existência de relação entre a valorização da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e a atitude perante o trabalho. O protocolo seguido para a recolha de dados foi adaptado de Wong & Ko (2009), tendo sido identificados três fatores - Tempo Livre, Suporte e Carreira.

Se, por um lado, o suporte organizacional sentido em relação às questões da vida pessoal não se revelou significativo para se poderem retirar conclusões, por outro, a percepção de ter suficiente tempo livre para dedicar a assuntos pessoais, à família e amigos, impacta de forma positiva na proatividade, o que sugere que a organização deve reconhecer positivamente o valor do tempo livre na vida dos trabalhadores. Reflexo desta constatação é a vontade expressa pela maioria dos participantes de usufruírem de mais tempo livre, com evidente liderança da opção pelo regime de trabalho da semana de 4 dias (78,80%), caso essa medida estivesse disponível no município onde exerce funções.

À semelhança do que se verificou com o fator Saúde e Bem-estar relativamente à origem da forma de estar perante o trabalho, no âmbito da valorização da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal destaca-se a Carreira com fator preditor da atitude *Quiet Quitting* e Proatividade, mas em direcções contrárias. O investimento na carreira implica aceitar a pressão dos prazos e das cargas de trabalho excessivas e exceder diariamente o horário de trabalho, em benefício do compromisso com o trabalho e progressão na carreira, o que está alinhado com a atitude de proatividade e, inversamente, com a atitude *quiet quitting*. Este resultado é consistente com a opinião de Bezerra (2022) e Mahand & Caldwell (2023). O trabalhador mais *quiet quitter* valoriza menos esse investimento pessoal no trabalho e na carreira, colocando a tónica noutras dimensões da vida. Sob este ponto de vista, a implementação da Norma NP4552:2016 relativa ao sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal poderá ser uma mais-valia organizacional, mas não é possível garantir que a implementação

de medidas a este nível tenha impacto na alteração da atitude *quiet quitting*, dado que apenas a carreira, uma das componentes da conciliação, se revelou importante.

Poderá, no entanto, ser entendida como reforço da proatividade, se a organização implementar medidas de conciliação direcionadas à importância de outras dimensões da vida, como por exemplo o desenvolvimento pessoal. Isto porque o Desenvolvimento Pessoal, fator extraído do tópico relativo à importância das várias dimensões da vida, é preditor de proatividade. As pessoas que entendem as questões do crescimento interior, intelectual, emocional ou espiritual como importantes também são mais proativas. A gestão de recursos humanos deve acolher positivamente a intervenção em áreas como a promoção do exercício físico, meditação, educação/formação, ações de voluntariado e outras que contribuam para o crescimento pessoal dos colaboradores.

Sob o ponto de vista organizacional, agir ao nível de saúde e bem-estar dos trabalhadores sem articulação com outras medidas convergentes com a produtividade pode potenciar a atitude *quiet quitting*. Se os trabalhadores com maior produtividade não valorizam a saúde e bem-estar, parece evidente a necessidade de atuar a esse nível, como recomendado pelas Normas NP4552:2016 e NP 4590:2023. Como já foi comprovado, a maior consciência e valorização da saúde e bem-estar é preditora da atitude *quiet quitting*. Isto sugere que, ao intervir na promoção da saúde e do bem-estar, pode-se potencialmente limitar a incidência da atitude *quiet quitting*, uma vez que passam a conseguir encontrar no local de trabalho o fator de mais valorizam. Esta constatação levanta questões pertinentes não apenas para a gestão de recursos humanos, mas também para a reflexão crítica sobre as organizações do futuro, como sistemas dinâmicos e em constante evolução.

Uma atenção especial deve ser dada à idade dos trabalhadores. As organizações autárquicas são multigeracionais. As análises e o teste de hipótese realizados apresentaram resultados consistentes com a teoria defendida por Xueyun (2023) quanto à questão geracional: os mais jovens apresentam características mais consistentes com a atitude *quiet quitting*. O estudo indica não haver relação significativa da idade com a proatividade; já o mesmo não acontece com o *quiet quitting*, sendo a idade preditora da atitude. Na amostra coexistem quatro gerações distintas, com maior prevalência das gerações X e Y. De referir que, nos próximos seis anos, a saída da geração *Babyboom* do contexto de trabalho para a situação de aposentação e reforma, dará lugar ao aumento do número de trabalhadores mais jovens. As características próprias desta geração constituirão, por isso, um desafio para a gestão de recursos humanos que terá de encontrar estratégias inovadoras para lidar com as formas de organização do trabalho, tendo em conta o previsto rejuvenescimento das estruturas orgânicas municipais.

Pode-se adiantar também que a expectativa de ter equipas com trabalhadores dispostos a exceder o esperado, em benefício do compromisso com o trabalho e a carreira, irá diminuir, o que se tornará um desafio para organizações burocráticas e hierarquizadas, como são as câmaras municipais, cujos sistemas de avaliação de desempenho alimentam a ideia de reconhecimento profissional com base na superação e excelência. Terão, certamente, de se reinventar.

Terminada a discussão dos resultados, prosseguir-se-á para a conclusão, que sintetiza os objetivos e as etapas do estudo, bem como as suas principais limitações, as implicações para a gestão e as sugestões para oportunidades de investigação futuras.

6. Conclusão

O objetivo principal deste trabalho foi conhecer a prevalência da atitude *quiet quitting*. A sua relação com a implementação de medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal motivou o início deste estudo, que assentou na seguinte formulação: **A nova atitude perante o trabalho, designada por *quiet quitting*, é observável entre os técnicos superiores municipais e existe alguma relação com a valorização da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal?**

Para chegar a uma resposta a esta questão, foi feita uma revisão de literatura e delineada uma estratégia de recolha de dados alicerçada numa metodologia quantitativa. Os dados foram recolhidos através de inquérito por questionário, com recurso ao *software* Qualtrics™, numa população constituída pelos trabalhadores dos municípios que integram a Comunidade Intermunicipal do Ave, titulares da carreira geral de técnico superior, com endereço de correio eletrónico institucional atribuído. Foram recolhidos 318 questionários e validados 283.

Após a recolha dos dados, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória para identificar os principais fatores subjacentes às respostas dos participantes. Entre os fatores extraídos, um foi isolado e considerado como a variável dependente e central da pesquisa, que se designou de *Quiet Quitting*.

Para explorar de forma mais aprofundada a relação entre o *quiet quitting* e outras variáveis de interesse, foram realizados testes de correlação e de regressão linear (simples e múltipla) para analisar a relação entre as variáveis e a influência de variáveis independentes específicas no *quiet quitting*.

Esta abordagem metodológica proporcionou uma compreensão do fenómeno, com importantes implicações práticas para a gestão de recursos humanos. Foi possível compreender a existência de uma relação interessante entre *Quiet Quitting* e Saúde em sentido positivo e entre *Quiet Quitting* e Carreira e Idade, em sentido negativo.

A questão de partida obteve uma resposta relativa e discutível. Por um lado, o *quiet quitting* não é prevalente entre os técnicos superiores municipais, embora isso não seja uniforme considerando a idade dos trabalhadores. Os resultados sugerem que os técnicos mais jovens terão uma maior propensão para o *quiet quitting*, o que pode vir a constituir uma realidade preocupante dentro de uma ou duas décadas. Quanto à relação com a valorização da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, ela só se verificou parcialmente, na medida em que apenas o fator Carreira se revelou significativo. Isto significa que mais estudos serão vantajosos para a construção do conhecimento sobre esta realidade. Quanto à atitude de proatividade, prevalente na população em estudo, é inequívoco que

a sua relação positiva com o reconhecimento profissional, necessidade de mais tempo livre, oportunidades de progressão na carreira e ações de promoção do desenvolvimento pessoal, é um ponto forte que deve ser considerado como mais-valia, merecendo atenção e investimento por parte da organização.

A atitude *quiet quitting*, ao contrário da *loud quitting* (Nikolova, 2024; Yikilmaz, 2023), por seu lado, constituiu um grande desafio para a gestão de recursos humanos. Silenciando os motivos da gradual desistência é mais difícil saber onde atuar estrategicamente na sua prevenção.

Este estudo estabeleceu o início de um percurso que pretende explorar as encruzilhadas de uma atitude emergente, trazendo para o debate científico uma tendência de atuação que ainda não foi identificada como área de intervenção gestionária na administração local portuguesa.

6.1. Implicações para a gestão

Para a gestão, o *quiet quitting* deve ser visto como uma oportunidade de mudança nas práticas organizacionais. Embora os líderes e os gestores não possam alterar as fontes externas de stresse, que advêm de outras dimensões da vida, podem agir ao nível da saúde e bem-estar dentro da organização e isso pode fazer a diferença na vida dos trabalhadores, logo na sua atitude perante o trabalho. O risco de as organizações ignorarem a realidade e não se prepararem para a mudança é ter um crescimento do número de trabalhadores com atitude *quiet quitting* à medida do rejuvenescimento da sua estrutura etária, decorrente da aposentação/reforma das gerações mais velhas e aumento de trabalhadores de gerações mais jovens. Por isso, é recomendável que este risco seja ponderado e medido em função dos objetivos estratégicos das organizações municipais. Estas têm trilhado caminhos de modernização e inovação que contam não só com as competências técnicas dos trabalhadores, mas também com o seu empenho e dedicação. Assim, devem ser consideradas as oportunidades de investir em medidas que promovam a saúde e bem-estar dos trabalhadores, ao mesmo tempo que se investe na manutenção da proatividade ainda prevalente. É inevitável, que as gerações mais jovens de trabalhadores tragam para o mundo do trabalho a sua forma de estar na vida, e que as organizações se vejam na necessidade de atravessar um processo de mudança para se tornarem mais ágeis, mais rápidas e mais eficazes. Entretanto, a implementação de medidas que correspondam ao desejo de reconhecimento profissional, tempo livre, progressão na carreira e desenvolvimento pessoal podem incentivar ao foco na proatividade e assim contribuir para limitar a proliferação do *quiet quitting* no futuro.

Não perdendo a janela de oportunidade de cerca de duas ou três décadas que se aproximam, espera-se que a gestão de recursos humanos das câmaras municipais envolvidas no estudo possam fazer uma intervenção estratégica focada. Espera-se a atenção dos decisores sobre a necessidade de maior atenção à gestão das cargas de trabalho, da pressão, do stresse e do *burnout*, potenciadores de absentismo, contabilizando estas condições como custos para a proatividade, promovendo a reorganização do trabalho, modernização dos métodos de trabalho e distribuição equilibrada de funções. Espera-se ações urgentes no âmbito da saúde e bem-estar holístico dos trabalhadores, considerando ações de melhoria das condições físicas de trabalho, do ambiente de trabalho, dos estilos de liderança e de comunicação e do equilíbrio entre as várias dimensões da vida. Espera-se também a atenção sobre o reconhecimento profissional, agindo no sistema de avaliação de desempenho, na recompensa do mérito, no *feedback* adequado às características geracionais; a necessidade de mais tempo livre, o maior acesso a flexibilidade de horários de trabalho e pausas, bem como a audaciosa implementação da semana de 4 dias; apoio na evolução na carreira e ações de desenvolvimento pessoal, em que se podem enquadrar, na vertente intelectual, apoio financeiro a formação altamente qualificada, como pós-graduações, mestrados e doutoramentos; na vertente espiritual, ações de meditação e *mindfulness* ou atividades como o yoga e ações de introspeção e autoconhecimento; na vertente social, a promoção de ações de voluntariado em favor de causas de responsabilidade social e apoio à atividade associativa dos trabalhadores. Para tal, as câmaras municipais devem considerar a constituição de equipas tecnicamente preparadas para o efeito, pluridisciplinares e multifacetadas, com o correspondente incremento orçamental para a elaboração de planos de intervenção e mobilização de recursos, colocando assim o foco nas pessoas enquanto ativos inestimáveis. As organizações são o que as suas pessoas são, ou seja, o desempenho dos trabalhadores molda o funcionamento da organização.

Este estudo contribuiu para uma abordagem compreensiva do fenómeno, complexo e multifacetado, permitindo perceber que é possível, viável e aconselhável que as organizações municipais se preparem para uma nova forma de estar perante o trabalho e desenvolvam estratégias de prevenção e planos de intervenção no sentido de limitar o *quiet quitting* e promover a produtividade. Esta terá de ser uma relação dialética de equilíbrio entre aceitação e rejeição, cedência e resistência, mudança e estabilidade. E perceber que, depois da pandemia, o mundo do trabalho, de facto, é um mundo diferente.

6.2. Limitações do estudo e investigações futuras

Apesar dos resultados promissores obtidos no presente estudo, exploratório, sobre o *quiet quitting*, entre técnicos superiores de câmaras municipais da CIM do Ave, é fundamental reconhecer as limitações inerentes à sua abordagem e interpretação. Identificar e discutir essas limitações é essencial para a compreensão dos resultados obtidos. Uma das limitações mais evidentes deste estudo é a questão da impossibilidade de generalização dos resultados. A amostra utilizada foi composta exclusivamente por técnicos superiores de câmaras municipais da CIM do Ave, por uma questão de gestão dos recursos disponíveis, o que limita a capacidade de generalização dos resultados para outras populações ou contextos profissionais, do domínio público ou privado. Seria necessário replicar o estudo em diferentes contextos e com amostras mais amplas para validar a extensão das conclusões.

Não ter obtido resultados significativos para grupos demográficos distintos é outra das limitações deste estudo, que dificulta a afirmação de diferenças entre grupos de gerações. A amostra é heterogénea em relação à idade dos participantes, o que resultou num desequilíbrio na representação das diferentes gerações na amostra. Teria sido interessante usar uma amostra estratificada, por quotas, para garantir que cada estrato da população, sob o ponto de vista geracional, fosse representado na amostra em proporções semelhantes às da realidade. Isso teria aumentado a representatividade da amostra, ajudando a reduzir o viés, que pode ocorrer quando as gerações estão sub ou sobre-representadas, a perceber melhor a existência de diferenças entre grupos. Isto teria permitido que os resultados do estudo fossem generalizados com maior confiança para a população como um todo.

Apesar do tamanho da amostra ser adequado para análise estatística, a homogeneidade dos participantes em termos de atividade profissional, nível habilitacional e localização geográfica limita a representatividade dos resultados, circunscrevendo-os. A inclusão de participantes de outras áreas de trabalho, de outras carreiras e de outros níveis habilitacionais ou áreas geográficas poderia enriquecer a diversidade de perspetivas e contribuir para uma compreensão mais ampla do fenómeno.

Embora a metodologia quantitativa seja essencial para analisar correlações e tendências estatísticas, pode não captar totalmente a complexidade do fenómeno em estudo. O *quiet quitting* é um construto em desenvolvimento, multifacetado, e pode ser influenciado por outras variáveis quantitativas e qualitativas, mediadoras ou moderadoras, que não foram consideradas neste estudo. Aspectos como a satisfação no trabalho, a motivação intrínseca e extrínseca, o ambiente de trabalho e a cultura

organizacional, o estilo de liderança, entre outras, podiam ter sido incluídos. Incorporar métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade, poderia também ter fornecido *insights* adicionais valiosos. Analisar o impacto do *quiet quitting* na estrutura organizacional sob o ponto de vista da gestão de topo, enriqueceria também o estudo e impulsionaria a adoção de uma abordagem metodológica multinível integrando resultados decorrentes da adoção de métodos qualitativos e quantitativos. Seguindo esta linha de investigação seria possível ter uma visão comparativa entre a perspetiva organizacional e a perspetiva individual sobre a atitude *quiet quitting*.

Ao destacar estas limitações procura-se fornecer uma visão crítica e identificar caminhos para futuras investigações. Na verdade, este estudo é ainda preliminar e muito incipiente para se poderem retirar conclusões definitivas. Teve, no entanto, uma vertente exploratória importante que abre a porta a inúmeras novas questões. Perante a complexidade que o construto *quiet quitting* pode revestir e a constante evolução dos contextos organizacionais e sociais, é importante prosseguir com a investigação sobre o tema, a fim de preencher lacunas que não tenham sido abordadas e aprofundar a sua compreensão. Um estudo longitudinal constituiria um bom contributo para o avanço do conhecimento científico e para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes no contexto da gestão de recursos humanos.

O estudo terminou com mais questões do que no seu início; e mais perguntas que respostas. Desde logo, uma questão que se destaca é o porquê destes técnicos não serem, prevalentemente, *quiet quitters*. O que os move? Serão as difíceis condições financeiras, baixos salários, elevado custo de vida, que os força a continuarem a investir na carreira como forma de obtenção de uma remuneração superior, com prejuízo do seu próprio bem-estar? Ou serão as características intrínsecas a uma geração, ainda predominante nestas organizações, educada no valor do trabalho, como um bem precioso ou até como elevador social?

Como contributo para catalisar o pensamento crítico e inspirar o interesse de outros investigadores a desenvolver e aprofundar o tema ou a explorar outros tópicos relacionados, apresentam-se estas e outras questões de investigação que podem constituir o ponto de partida para novos estudos:

- a) Qual a prevalência da atitude *quiet quitting* nos municípios portugueses? E na administração pública portuguesa? E noutros setores de atividade?
- b) Qual o impacto da melhoria dos níveis de saúde e bem-estar dos trabalhadores na atitude *quiet quitting*?

- c) Em que medida a melhoria dos níveis de reconhecimento profissional pode diminuir a atitude *quiet quitting*? Que outros fatores relevam para esse objetivo?
- d) A atitude *quiet quitting* como característica de gerações mais novas é irreversível? A experiência e maturidade profissionais, adquiridos com o tempo, impacta na alteração da atitude? E a coexistência profissional com outras gerações?
- e) Qual a relação da atitude *quiet quitting* com a felicidade organizacional?
- f) Que mudança organizacional se pode esperar com o aumento da prevalência de trabalhadores *quiet quitters*? E qual o impacto na estratégia de gestão de recursos humanos?

E tantas outras...

Em suma, este capítulo resumiu os passos do estudo e destacou as respectivas limitações, reconhecendo a importância de abordar essas limitações como oportunidades para investigações futuras, visando preencher lacunas e aprofundar o conhecimento científico na área do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos. Foram ainda apresentadas propostas e ações a considerar no âmbito da estratégia de recursos humanos, que seria interessante transformar em projetos de intervenção integrados, potenciadores de mudança.

Referências

- Alharbi, M. (2018). Link Between work-life balance practices and performance: a critical review. *International Journal of Commerce and Management Research*, 4(5), 110–114.
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments_ The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). 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>
- Arar, T., Çetİner, N., & Yurdakul, G. (2023). *Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework* (Issue May). <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>
- Asst, R., & Yikilmaz, İ. (2022). Quiet Quitting: A Conceptual Investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science, October*, 978–605.
- Aydın, E., & Azizoglu, O. (2022). A new term for an existing concept: Quiet Quitting - A self-determination perspective. *V International Congress on Critical Debates in Social Sciences (ICCDSS), December*, 285–295.
- Balkeran, A. (2020). Hustle Culture And The Implications For Our Workforce. *Academicworks.Cuny.Edu, Spring*, 1–50.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Becker, H. A. (2008). Karl mannheims “problem der generationen” - 80 jahre danach forum. *Zeitschrift Fur Familienforschung*, 20(2), 203–221. <https://doi.org/10.20377/jfr-265>
- Bell, R. L., & Kennebrew, D. (2023). What Does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard Have to Do With Quiet Quitting? *American Journal of Management*, 23(1). <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i1.5869>
- Bencsik, A. et al. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Benson, J., Brown, M., Glennie, M., O'Donnell, M., & O'Keefe, P. (2018). The generational “exchange”

- rate: How generations convert career development satisfaction into organisational commitment or neglect of work. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 524–539. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12198>
- Benson, J., Sandhu, S., Sastrowardoyo, S., & Scott-Young, C. M. (2013). Age Diversity in the Workplace: Shedding Light on the Generation Construct. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 10449. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.10449abstract>
- Bezerra, S. (2022). *Entenda o novo movimento Geração Z*. <https://www.startse.com/artigos/o-que-e-quiet-quitting-demissao-silenciosa/>
- Bourdieu, P. & Nice, R. (1977). Outline of a Theory of Practice. *Cambridge Core*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511812507>
- Bremen, J. (2022). *Quiet Quitting: The Real Story (Don't Blame Gen Z)*. <https://www.forbes.com/sites/johnbremen/2022/09/20/quiet-quitting-the-real-story-dont-blame-gen-z/?sh=6f710cce2eab>
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 389–444). Triandis, H.C. and Berry, J. W., Eds.
- Cleave, P. (2023). *No Using Employee Surveys To Combat Quiet Quitting* Title. All Blogs. <https://www.smartsurvey.co.uk/blog/using-employee-surveys-to-combat-quiet-quitting>
- Clifton, J. & Harter, J. (2021). *Wellbeing at Work: How to Build Resilient and Thriving Teams*. Gallup Press.
- Clifton, J. (2023). State of the global workplace: 2023 Report. In *Gallup, Inc.* <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2019). “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve Revista de Gestão Do Unilasalle*, 8(2), 25. <https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020>
- Coutinho, C. P. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Almedina, Edições.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Detert, J. (2023). Let's Call Quiet Quitting What It Often Is: Calibrated Contributing. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 1–3. <https://www.proquest.com/docview/2773532745/fulltextPDF/6CDAA6428C7A4869PQ/1?acco>

untid=14717

- Dex, S. (2003). *Families and work in the twenty-first century*. JR Joseph Rowntree Foundation.
- Espada, M. (2022). *Employees say 'quiet quitting' is just setting boundaries: Companies fear long-term effects*. Time. <https://time.com/6208115/quiet-quitting-companies-response/>
- Estratégia Nacional para a Igualdade e Não discriminação 2018-2030. Resolução do Conselho de Ministros n.º61/2018
- 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 and Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance Handbook of occupational health psychology. *Handbook of Occupational Health Psychology*, 144–145.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.77.1.65>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75–86. <https://doi.org/10.1037/a0030932>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In *Handbook of occupational health psychology (2nd ed.)*. (pp. 165–183).
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Guerreiro, M. D. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Gulbahar, Ch, A. A., Kundi, G. M., Qureshi, Q. A., & Akhtar, R. (2014). Relationship between Work-Life Balance & Organizational Commitment. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(5), 1–7.
- Hair, J. J. F., Black, W. C., & Sant'Anna, A. S. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Bookman.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other

- concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261–283.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda GARY. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519–542. <https://doi.org/10.1002/job>
- Johnson, J. R. (2023). What's New About Quiet Quitting (and What's Not). *The Transdisciplinary Journal of Management*.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kaplan, J. (2022). *Forget quiet quitting: workers say they're acting their wage*. Business Insider. www.businessinsider.com/forget-quiet-quitting-workers-acting-your-wage-work-life-balance-2022-9.
- Klotz, Anthony C., B. M. C. (2022). When Quiet Quitting is worse than the Real Thing. *Harvard Business Review*, 1–5. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kumar, R. (2011). *Research methodology* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Lee, D., Park, J., & Shin, Y. (2024). Where Are the Workers? From Great Resignation to Quiet Quitting. In *Federal Reserve Bank of St. Louis Review* (Vol. 106, Issue 1). <https://doi.org/10.20955/r.106.59-71>
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Código do Trabalho.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2018). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- Lord, J. (2022). Quiet quitting is just a new name for an old reality. *The Conversation*, 7–10. <https://salford-repository.worktribe.com/output/1562610/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action>
- Lyons, S. L. K. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139–157. <https://doi.org/10.1002/job>
- Mahamad, T. E. T., Annuar, A. M. K., & Ghani, W. S. W. A. (2015). A comparative study on the work reward preferences between Generation X and Generation Y. *Global Journal of Business Social*

- Sciences Review*, 2(3), 46–51. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2014.2.3\(8\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2014.2.3(8))
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Nikolova, M. (2024). *Loud or Quiet Quitting? The Influence of Work Orientations on Effort and Turnover*. Institute of Labor Economics. <https://ssrn.com/abstract=4817554>
- Norma Portuguesa NP 4552/2016. Sistema de gestão da Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal.
- Norma Portuguesa NP 4590/2023. Sistema de gestão da Felicidade e Bem-estar Organizacional.
- OAFR (2023). Relatório de Premiados em 2023 do Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.
- Pearce, K. (2022). *What is “Quiet Quitting”?* The Hub, Johns Hopkins University. <https://hub.jhu.edu/2022/09/12/what-is-quiet-quitting/%0A%0A>
- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Izzivi Prihodnosti*, 8(2, May 2023). <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Popper, K. (1959). *The logic of scientific discovery*. Basic Books.
- Powell et al. (2018). Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives. *Academy of Management Review*.
- Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019 “3 em Linha”.
- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: quantitative and qualitative approaches*. SAGE Publications.
- Rath & Harper. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Gallup Press.
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet Quitting: The Silent Challenge of Performance Management. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 20(2), 13–20.
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117–131. <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>
- Sá, P. M. E., & Hamid, F. (2016). Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(1), 77–89.
- Scheyett, A. (2022). Quiet Quitting. *Social Work (United States)*, 68(1), 5–7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, March 2021. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>

- Serviss, M. (2020). *An Exploratory Study into variations in Work- Life Balance between different Generations for Employees in the Irish Financial Services* (Issue August). National College of Ireland.
- Silva, E. G. (2023). *Análises Estatísticas com JASP: um guia introdutório*.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Smith, G. (2013). *Managing Generations in the Workplace*. PeopleTalk Online. <https://peopletalkonline.ca/managing-generations-in-the-workplace/>
- Smith, R. A. (2022). *Quiet Quitters Make Up Half the U.S. Workforce, Gallup Says*. https://www.wsj.com/articles/quiet-quitters-make-up-half-the-u-s-workforce-gallup-says-11662517806?cx_testId=3&cx_testVariant=cx_170&cx_artPos=4&mod=WTRN#cxrecs_s
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Soren, A., & Ryff, C. D. (2023). Meaningful Work, Well-Being, and Health: Enacting a Eudaimonic Vision. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph20166570>
- Stephens, P. et al. (2007). Unintended consequences: it's disruption of work-life balance. *Issues in Information Systems*, VIII(1), 179–184.
- Turner, A. (2015). Generation Z : Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>
- Vyas, L. (2022). Vyas 2022 puab011.pdf. *Policy and Society*, 41(1), 155–167. <https://doi.org/10.1093>
- Warr, P. (1999). Well-being and the Workplace. In *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (Issue January, pp. 392–412). Foundation, RussellSage.
- Wenger, C. (2022). Can We Flourish? *The Journal of the Assembly for Expanded Perspectives on Learning*, 27, 113–116. <https://doi.org/10.7290/jaepl273egz>
- Winston, C. N. (2016). An Existential-Humanistic-Positive Theory of Human Motivation. *The Humanistic Psychologist*, 44(2), 142–163. <https://doi.org/10.1037/hum0000028>
- Wong, S. C. K., & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.07.001>

- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, *13*(1), 1–19. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yikilmaz, I. (2023). Loud quitting vs. quiet quitting: a conceptual investigation. *Business Journal 2nd International Paris Social Sciences Congress, December*.
- Zenger & Folkman. (2022). *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

Apêndices

Apêndice I. Levantamento de definições de Presentismo ao longo do tempo realizada por Johns (2010)

Definição	Autor
Attending work, as opposed to being absent	Smith, 1970
Exhibiting excellent attendance	Canfield & Soash, 1955; Stolz, 1993
Working elevated hours, thus putting in "face time," even when unfit	Simpson, 1998; Worrall et al., 2000
Being reluctant to work part time rather than full time	Sheridan, 2004
Being unhealthy but exhibiting no sickness absenteeism	Kivimäki et al., 2005
Going to work despite feeling unhealthy	Aronsson et al., 2000; Dew et al., 2005
Going to work despite feeling unhealthy or experiencing other events that might normally compel absence (e.g., child care problems)	Evans, 2004; Johansson & Lundberg, 2004
Reduced productivity at work due to health problems	Turpin et al., 2004
Reduced productivity at work due to health problems or other events that distract one from full productivity (e.g., office politics)	Hummer, Sherman, & Quinn, 2002; Whitehouse, 2005

Apêndice II. Justificação da pertinência das perguntas do questionário com base na literatura

Afirmações do questionário	Fundamento na literatura	Referência bibliográfica
<ul style="list-style-type: none"> - Cumpro estritamente o meu horário de trabalho. - Dedico apenas o esforço necessário para fazer o meu trabalho. - Trabalho em função do salário que recebo. - Faço apenas o estritamente definido para a minha função. - Faço apenas o essencial para manter o meu posto de trabalho 	<p>“Quiet quitting é a atitude segundo a qual o trabalhador coloca o mínimo esforço necessário para manter o seu posto de trabalho, realizando as funções que lhe competem e escusando-se a ir para além do que lhe é exigido pelo seu contrato de trabalho, como trabalhar horas extraordinárias não remuneradas.”</p> <p>“Não abandonando o trabalho, parece que as pessoas optam por estabelecer limites, cumprindo simplesmente as tarefas que lhe competem, fazendo o estritamente estabelecido pelo contrato de trabalho, ao nível das tarefas e do horário.”</p>	<p>(Aydın & Azizoglu, 2022; Formica & Sfodera, 2022; Johnson, 2023)</p> <p>(Anand et al., 2023)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Faço o meu melhor no meu trabalho - Esforço-me por cumprir o que esperam de mim. - Trabalho o tempo que for preciso para atingir os objetivos do serviço. - Sinto paixão e entusiasmo para exceder o que esperam de mim no trabalho. - <u>Sinto-me empenhado no meu trabalho.</u> - Trabalho em função do que o meu superior hierárquico pensa de mim. - Trabalho na medida do reconhecimento que recebo. 	<p>“Apesar de se empenharem naquelas que são as suas funções, parece que o objetivo é manter os limites e assegurar que o trabalho não invade o tempo e a vida pessoal, nomeadamente porque cada vez mais pessoas procuram um propósito de vida fora do trabalho e investem tempo nesse propósito para o seu bem-estar físico e mental”</p> <p>“As causas do quiet quitting surgem relacionadas com a quebra do contrato social entre o trabalhador e a entidade empregadora, no decurso da desilusão com a falta de oportunidades de progredir na carreira, falta de empatia para com as necessidades dos trabalhadores e falta de confiança nas lideranças.”</p>	<p>(Asst & Yikilmaz, 2022)</p> <p>(Mahan & Caldwell (2023)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Sinto que vivo apenas para trabalhar. - Só faço trabalho extraordinário se for remunerado. 	<p>“ Parece ser um não querer ir “para além de”, recusar trabalhar mais horas além das estipuladas, sem remuneração, continuando a fazer as suas tarefas, mas não se submetendo à mentalidade de que o trabalho absorve a maior parte da vida.”</p>	<p>(Aydın & Azizoglu, 2022).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Estou satisfeito com a minha carreira. 	<p>“... reflete uma certa desilusão com a carreira ou da ausência de reconhecimento de mérito.”</p>	<p>(Serenko, 2023).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Participo ativamente em reuniões e debates. - Dou ideias inovadoras/sugestões de melhoria. - Dou sempre a minha opinião. Voluntario-me para tarefas/projetos novos. 	<p>“... é uma atitude em que o trabalhador deliberadamente limita a sua atividade ao perfil profissional para o qual foi contratado, sem exceder as expetativas preestabelecidas, nem se voluntariar para tarefas adicionais...”</p>	<p>(Serenko, 2023)</p>

<p>-Trabalho para viver e não o contrário.</p>	<p>“Está a entrar no mercado de trabalho uma geração mais jovem que parece imbuída de uma nova forma de estar perante o trabalho, valorizando outros domínios da vida e encontrando motivação e felicidade em experiências fora do contexto de trabalho que transmutam de um “viver para trabalhar” para um “trabalhar para viver”.</p>	<p>(Bezerra, 2022; Bremen, 2022)</p>
<p>- Sinto-me desiludido com a minha progressão na carreira. - O meu emprego é garantido independentemente do meu esforço.</p>	<p>“As causas do quiet quitting surgem relacionadas com a quebra do contrato social entre o trabalhador e a entidade empregadora, no decurso da desilusão com a falta de oportunidades de progredir na carreira, falta de empatia para com as necessidades dos trabalhadores e falta de confiança nas lideranças.”</p>	<p>Mahan & Caldwell (2023)</p>
<p>- Sinto-me desiludido com a minha progressão na carreira. - Sinto falta de reconhecimento do meu mérito. - O que eu ganho não paga o meu esforço adicional. - Quero estabelecer um equilíbrio entre o trabalho e a minha vida pessoal e familiar. - A avaliação de desempenho não reflete o meu esforço. -A minha família precisa de mim.</p>	<p>“... podem ser várias as razões por trás da atitude de quiet quitting tal como baixos salários, volume de trabalho excessivo, burnout, falta de oportunidades de progressão na carreira e crescimento profissional, falta de reconhecimento e valorização profissional e desequilíbrio entre vida profissional e pessoal”.</p>	<p>Arar (2023)</p>
<p>- Tenho necessidade de preservar a minha saúde psicológica e mental. - Quero estabelecer um equilíbrio entre o trabalho e a minha vida pessoal e familiar. - Dou mais valor a outras dimensões da vida que ao trabalho. - O meu bem-estar físico e emocional é mais importante. - Sinto que preciso de tempo para mim.</p>	<p>“... a ideia da felicidade e do bem estar, bem como a ideia de conciliação da vida profissional com outras atividades, lúdicas e desportivas, que mobilizam a população jovem, podem ter relação com o desistir em silêncio”.</p> <p>“Parece poder-se inferir que estes trabalhadores querem reservar tempo para si, para o lazer e para a família, priorizando o seu bem-estar em relação aos objetivos organizacionais.”</p>	<p>(Marques, 2023)</p> <p>(Serenko, 2023)</p>

SURVEY 3Q

Q1 Questionário online para técnicos superiores municipais.

Este questionário está enquadrado num estudo sobre atitudes perante o trabalho, direcionado para técnicos superiores municipais, promovido em colaboração com a Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e a Comunidade Intermunicipal do Ave.

Agradeço o tempo que vai despende na resposta às seguintes questões, pois constitui uma importante colaboração para a construção de conhecimento científico sobre o assunto na esfera da Administração Local.

A sua participação é fundamental.

Pede-se que complete o seu questionário de forma privada. O questionário é anónimo e não será colocada nenhuma questão que permita reconhecer a sua identidade.

Para maior proximidade com a linguagem corrente, não será adotada a distinção de género nas expressões utilizadas.

Os pressupostos do regulamento geral de proteção de dados pessoais estão salvaguardados. Todos os dados recolhidos durante o estudo serão mantidos num registo seguro e protegido.

Li e concordo.

Q2 Idade

(em número de anos completos na presente data)

Q3 Sexo

- Feminino
 - Masculino
 - Prefiro não responder
-

Q4 Grau de habilitação académica

- Bacharelato
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutoramento
-

Q5 N.º de pessoas no agregado familiar
(indicar o número de pessoas que vivem na sua casa, contando consigo)

Q6 Tem descendentes a seu cargo?
(filhos, enteados, adotados, sobrinhos,...)

- Sim
 - Não
-

Q7 Tem outras pessoas a seu cargo?

(pais, irmãos, outros adultos, pessoas com necessidades específicas...)

Sim

Não

Q8 Há quantos anos exerce funções de técnico superior?

(Indicar o número de anos na carreira. Se tiver até 12 meses na carreira, indique 1)

Q9 Em que Município trabalha atualmente?

Cabeceiras de Basto

Fafe

Guimarães

Mondim de Basto

Póvoa de Lanhoso

Vieira do Minho

Vila Nova de Famalicão

Vizela

CIM do Ave

Prefiro não responder

Q10 Que horário de trabalho pratica?

- Rígido
 - Flexível
 - Jornada Contínua
 - Específico
 - Isenção de horário
-

Q11 Em que regime exerce as suas funções?

- Presencialmente, no posto de trabalho
 - Remotamente, em teletrabalho
 - Misto, parcialmente no posto de trabalho e parcialmente em teletrabalho
-

Q12 Ao refletir sobre o seu percurso profissional, indique a sua perspectiva em relação ao trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Faço o meu melhor no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esforço-me por cumprir o que esperam de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumpro estritamente o meu horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedico apenas o esforço necessário para fazer o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho o tempo que for preciso para atingir os objetivos do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excedo habitualmente o meu horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho em função do salário que recebo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho em função do que o meu superior hierárquico pensa de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho na medida do reconhecimento que recebo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me empenhado no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto paixão e entusiasmo para exceder o que esperam de mim no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço apenas o estritamente definido para a minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço apenas o essencial para manter o meu posto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho para viver e não o contrário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Participo ativamente em reuniões e debates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou ideias inovadoras/sugestões de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou sempre a minha opinião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntario-me para projetos/tarefas novos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que vivo apenas para trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não faço trabalho extraordinário que não seja remunerado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a minha carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13 Avalie o que considera estar na origem da sua atual forma de estar perante o trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Sinto reconhecimento do meu mérito por parte do meu superior hierárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto reconhecimento por parte dos meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma boa comunicação organizacional interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me identificado com a cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com o estilo de liderança no meu serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto desilusão com o desenvolvimento da minha carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O que eu ganho não paga o meu esforço adicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho necessidade de preservar a minha saúde psicológica e mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quero estabelecer um equilíbrio entre o trabalho e a minha vida pessoal e familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu emprego é garantido, independentemente do meu esforço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A avaliação de desempenho não reflete o meu esforço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dou mais valor a
outras dimensões
da vida que ao
trabalho

O meu bem-estar
físico, mental e
emocional é mais
importante para
mim

A minha família
precisa de mim

Sinto que preciso de
tempo para mim

Q14 Identifique a sua perspetiva em relação à conciliação do seu trabalho com a sua vida pessoal e familiar.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Tenho tempo suficiente para os meus amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tempo suficiente para a minha família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tempo suficiente, após o trabalho, para tratar de assuntos pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas são solidários quando falo sobre questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu superior hierárquico é compreensivo quando falo sobre questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A expectativa de estar com as pessoas com quem trabalho todos os dias é agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceito exceder todos os dias o meu horário porque estou comprometido com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acho fácil concentrar-me no trabalho devido ao apoio da família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho autonomia pessoal sobre o meu horário de entrada e saída	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso agendar facilmente os meus dias preferidos de férias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo concluir o trabalho dentro das horas estabelecidas no meu contrato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quero dedicar mais tempo para realizar as minhas aspirações/interesses pessoais

Tenho distintas responsabilidades/obrigações a cumprir ao longo das várias fases da vida

Sinto-me feliz quando tenho tempo de qualidade para a minha vida familiar

Consideraria trabalhar todos os dias menos horas por um salário proporcional

Consideraria mudar temporariamente de trabalho a tempo inteiro para trabalho a tempo parcial para atender às minhas necessidades pessoais

Aceito exceder todos os dias o meu horário para dar conta da minha carga de trabalho

Aceito exceder todos os dias o meu horário de trabalho porque é essencial para progredir na minha carreira

Q15 Tendo em consideração a sua trajetória pessoal, diga qual o grau de importância que atribui às várias dimensões da vida para a promoção do seu equilíbrio e bem-estar pessoal.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Desempenhar bem o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter tempo para a minha família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conviver com os amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praticar desporto/exercício físico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar atividades domésticas (limpar, arrumar, lavar, cozinhar,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantir a prestação de cuidados (a crianças, idosos, vizinhos,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter tempo para lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar atividades culturais (leitura, cinema, teatro, exposições...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um período alargado de férias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover celebrações (aniversário, outras datas festivas ou importantes...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fazer voluntariado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer meditação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar envolvido em atividades associativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudar para obter um novo grau académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praticar uma religião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter tempo para não fazer nada (considere que se trata de tempo para fazer o que lhe apetecer, sem qualquer atividade planeada)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se chegou até aqui, está mesmo próximo do fim.
A próxima já é a última questão.

Q16 Assinale as medidas a que consideraria recorrer caso estivessem disponíveis no município onde trabalha.

- Serviço de Cantina
- Espaço adequado ao consumo de refeições pré-preparadas
- Dispensa de trabalho no dia do seu aniversário
- Dispensa de trabalho no dia do aniversário de filhos menores
- Dispensa para acompanhar os filhos na transição entre graus de ensino (incluindo ensino superior)
- Licença especial remunerada para acompanhamento de familiares em cuidados paliativos
- Atividades de ocupação de tempos livres para filhos menores
- Comemoração do Dia da Família no local de trabalho
- Atividades de relaxamento no local de trabalho (massagens, mindfulness,...)
- Oferta da prática de exercício físico em ginásio
- Banco do horas
- Regime de semana de 4 dias (com remuneração completa)
- Pré-reforma
- Outra. Qual? _____

Após o próximo passo, pode submeter o seu questionário.

Q17 Utilize este espaço para acrescentar algum comentário que entenda pertinente e submeta em "seguinte".

Apêndice IV. Adaptação da tradução das questões propostas no protocolo de Wong & Ko (2009)

Original	Tradução literal	Tradução adaptada
I have enough time for my friends	Eu tenho tempo suficiente para os meus amigos.	Tenho tempo suficiente para os meus amigos. (a)
I have enough time for my family	Eu tenho tempo suficiente para a minha família.	Tenho tempo suficiente para a minha família. (a)
I have enough time after work to carry out personal matters	Eu tenho tempo suficiente após o trabalho para tratar de assuntos pessoais.	Tenho tempo suficiente após o trabalho para tratar de assuntos pessoais. (a)
My co-workers are supportive when I talk about personal or family issues that affect my work	Os meus colegas são solidários quando falo sobre questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho.	Os meus colegas são solidários quando falo sobre questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho. (b)
My supervisor is understanding when I talk about personal or family issues that affect my work	O meu supervisor é compreensivo quando falo sobre questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho.	O meu superior hierárquico é compreensivo quando falo sobre questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho. (a)
I work very smoothly to handover to the next shift because of a good management system	Trabalho de forma muito fluída para passar as responsabilidades para o próximo turno devido a um bom sistema de gestão.	(c)
I look forward to being with the people I work with each day	Anseio estar com as pessoas com quem trabalho todos os dias.	A expectativa de estar com as pessoas com quem trabalho todos os dias é agradável (a)
I accept working over time each day because I am committed to my job	Aceito trabalhar horas extras todos os dias porque estou comprometido com o meu trabalho.	Aceito exceder todos os dias o meu horário porque estou comprometido com o meu trabalho. (a)
I find it easy to concentrate at work because of family support	Acho fácil concentrar-me no trabalho devido ao apoio da família.	Acho fácil concentrar-me no trabalho devido ao apoio da família. (b)
I have personal discretion over my and starting and finishing times	Tenho autonomia pessoal sobre o meu horário de início e término.	Tenho autonomia pessoal sobre o meu horário de entrada e saída. (a)
I can change my roster if the daily working hours are not consistent	Posso alterar a minha escala se as horas diárias de trabalho não forem consistentes.	(c)
I can schedule my preferred days off supported by my team	Posso agendar os meus dias preferidos de folga com o apoio da minha equipa.	Posso agendar facilmente os meus dias preferidos de férias. (a)
I can finish work within my contracted hours (e.g. 8 h per shift)	Posso concluir o trabalho dentro das minhas horas contratadas (por exemplo, 8 horas por turno).	Consigo concluir o trabalho dentro das horas estabelecidas no meu contrato. (35 horas por semana). (a)
I want to spend more time to fulfill my aspiration/interest	Quero dedicar mais tempo para realizar as minhas aspirações/interesses.	Quero dedicar mais tempo para realizar as minhas aspirações/interesses pessoais. (a)

I have different responsibilities to meet during different life stages	Tenho responsabilidades diferentes a cumprir em diferentes fases da vida.	Tenho distintas responsabilidades/obrigações a cumprir ao longo das várias fases da vida. (a)
I feel happy when I have quality time for my family life	Sinto-me feliz quando tenho tempo de qualidade para a minha vida familiar.	Sinto-me feliz quando tenho tempo de qualidade para a minha vida familiar. (b)
I would consider working few hours per shift each day at a pro-rated salary	Consideraria trabalhar poucas horas por turno todos os dias a um salário proporcional.	Consideraria trabalhar todos os dias menos horas por um salário proporcional. (a)
I will consider changing from working full time to part time for a time frame, say 6 months, 1–2 years to fulfill my personal needs	Vou considerar a mudança de trabalho a tempo inteiro para meio período durante um determinado período, digamos 6 meses a 1–2 anos, para atender às minhas necessidades pessoais.	Consideraria mudar temporariamente de trabalho a tempo inteiro para trabalho a tempo parcial para atender às minhas necessidades pessoais. (a)
I accept working at least 10 h a day to keep up my workload	Aceito trabalhar pelo menos 10 horas por dia para dar conta da minha carga de trabalho.	Aceito exceder todos os dias o meu horário para dar conta da minha carga de trabalho. (a)
I accept working extra hours each day because it is essential to progress in my career	Aceito trabalhar horas extras todos os dias porque é essencial para progredir na minha carreira.	Aceito exceder todos os dias o meu horário de trabalho porque é essencial para progredir na minha carreira. (a)

Nota

(a) Adaptar

(b) Manter

(c) Não aplicável à população alvo

Apêndice V. Análise crítica dos resultados do pré-teste

Aspetos	Apreciação dos inquiridos	Medidas implementadas
Quanto tempo demorou a responder ao questionário	5 Mais de 10 minutos 5 Menos de 10 minutos	Foi introduzida uma adaptação no texto introdutório do questionário, no que respeita ao tempo previsível de preenchimento.
Se, em algum momento, lhe apeteceu desistir do preenchimento	8 Não 2 Sim	Para além da barra de progresso, já constante no questionário, foram introduzidas duas mensagens de incentivo à continuação do preenchimento. Foi dado maior destaque à pergunta (aumento do tamanho da letra e formatação bold).
Se sentiu dificuldades de interpretação das questões e afirmações	10 Não	Nenhuma
Se sentiu desconforto em responder a alguma questão	1 Sim 9 Não	Nenhuma
Se, em algum momento, sentiu necessidade de recuar a um bloco de questões anterior para corrigir a sua opção de resposta	8 Não 2 Sim	Foi introduzido o botão de retrocesso.
Se sentiu confiança na garantia de anonimato	10 Sim	Nenhuma
Se o tema em estudo tem interesse, pertinência e atualidade	10 Sim	Nenhuma

Apêndice VI. Verificação de Pressupostos de Normalidade

	Q12_QuietQu itting	Q12_Proatividade	Q13_Reconhecimento Profissional	Q13_Saude e Bem Estar	Q14_Tempo Livre	Q14_Suporte	Q14_Carreira	Q15_Lazer e Autocuidado	Q15_Desenvolvimento Pessoal
Válidos	283	283	277	283	265	265	265	261	261
Ausentes	0	0	6	0	18	18	18	22	22
Assimetria	0.958	-0.685	-0.225	0.676	-0.153	-0.902	0.017	-0.395	0.152
Erro padrão da Assimetria	0.145	0.145	0.146	0.145	0.150	0.150	0.150	0.151	0.151
Curtose	0.650	0.557	-0.846	0.130	-1.028	0.742	-0.885	-0.921	-0.173
Erro padrão da Curtose	0.289	0.289	0.292	0.289	0.298	0.298	0.298	0.300	0.300
Teste de Shapiro- Wilk	0.920	0.966	0.968	0.955	0.948	0.924	0.963	0.933	0.990
P-valor do Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	0.058