



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

IMPACTO DOS CHOQUES DE CARREIRA NO
ENGAGEMENT E NO *QUIET QUITTING*: O PAPEL DO
LOVE OF MONEY

ANA RITA AGOSTINHO REBELO

OUTUBRO - 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

IMPACTO DOS CHOQUES DE CARREIRA NO
ENGAGEMENT E NO *QUIET QUITTING*: O PAPEL DO
LOVE OF MONEY

ANA RITA AGOSTINHO REBELO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

OUTUBRO – 2024

Resumo

A presente dissertação visa analisar, no contexto organizacional português, o impacto dos Choques de Carreira, no *Engagement* e no *Quiet Quitting* dos colaboradores, analisando também o papel mediador do conceito de *Love of Money*. O desenvolvimento do modelo de investigação teve como base teórica o modelo *Job Demands-Resources*. Realizou-se um estudo empírico, tendo os dados sido recolhidos através de um questionário para o qual se obteve uma amostra de 213 indivíduos, ativos atualmente em Portugal.

Os resultados obtidos na amostra total indicam que os participantes têm, em média, baixa perceção de Choques de Carreira, tanto Positivos como Negativos. É ainda interessante verificar que a média da perceção de Choques de Carreira Positivos é superior à média de perceção de Choques de Carreira Negativos. As médias das variáveis de *Engagement* e de *Quiet Quitting* também indicam não haver problemas significativos.

Foi também realizada uma análise em diferentes subgrupos da amostra. No que diz respeito aos Choques de Carreira, a média de perceção de Choques de Carreira Positivos no setor privado é significativamente superior à do setor público. Relativamente ao *Engagement*, indivíduos não solteiros (casados, união de facto ou divorciados), com filhos, e com uma posição alta na organização, têm médias significativamente mais elevadas. Para o *Quiet Quitting*, são indivíduos solteiros, com uma posição baixa na organização e menos habilitações académicas que têm as médias mais elevadas. No que concerne ao *Love of Money* são os indivíduos mais jovens, sem filhos, com mais estudos e na situação profissional de trabalhador-estudante que têm as médias mais elevadas.

Por meio do modelo de equações estruturais, concluiu-se que os Choques de Carreira Positivos têm uma associação positiva com o *Engagement* e negativa com o *Quiet Quitting*. Em contraste, os Choques de Carreira Negativos estão relacionados negativamente com o *Engagement* e positivamente com o *Quiet Quitting*. No entanto o *Love of Money*, não tem um papel moderador, apresentando apenas uma relação direta com o *Engagement*.

Palavras-Chave: Choques de Carreira; Choques de Carreira Positivos; Choques de Carreira Negativos; *Engagement*; *Quiet Quitting*; *Love of Money*.

Abstract

This dissertation aims to analyse, in the Portuguese organizational context, the impact of Career Shocks, on employee Engagement and Quiet Quitting, also analysing the mediating role of the concept of Love of Money. The development of the research model was based on the Job Demands-Resources model. An empirical study was carried out, and the data were collected through a questionnaire for which a sample of 213 individuals, currently active in Portugal, was obtained.

The results obtained in the sample indicate that the participants have on average, a low perception of Career Shocks, both Positive and Negative. It is also interesting to note that the average perception of Positive Career Shocks is higher than the average perception of Negative Career Shocks. The averages of the Engagement and Quiet Quitting variables also indicate that there are no significant problems in these aspects.

An analysis was also carried out in different subgroups of the sample. Regarding Career Shocks, the average perception of Positive Career Shocks in the private sector is significantly higher than in the public sector. Regarding Engagement, non-single individuals (married, partnership, or divorced), with children and with a high position in the organization, have significantly higher averages. For Quiet Quitting, it is single individuals, with a low position in the organization and fewer academic qualifications who have the highest averages. Regarding Love of Money, it is the youngest, childless, more educated individuals and in the professional situation of working students who have the highest averages.

Through the structural equation model, it was concluded that Positive Career Shocks have a positive association with Engagement and a negative association with Quiet Quitting. In contrast, Negative Career Shocks are negatively related to Engagement and positively to Quiet Quitting. However, Love of Money does not have a moderating role, presenting only a direct relationship with Engagement.

Keywords: Career Shocks; Positive Career Shocks; Negative Career Shocks; Engagement; Quiet Quitting; Love of Money.

Agradecimentos

A realização desta tese só foi possível devido ao apoio incondicional e à colaboração de inúmeras pessoas. Quero agradecer a todos que fizeram parte deste processo.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Maria Eduarda Soares, pela sua orientação inestimável, conselhos valiosos e apoio contínuo ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho.

Em seguida, quero agradecer à minha família, que tem sido o meu alicerce e o meu maior apoio. Sem o vosso amor, paciência infinita e encorajamento constante, nunca teria conseguido chegar aqui.

Obrigada, aos meus amigos mais chegados, que me motivaram a nunca desistir, e me proporcionaram momentos únicos durante esta aventura. Foram um fator muito importante para a conclusão desta etapa.

Quero fazer um agradecimento especial à minha madrinha de faculdade, Carolina, ao meu amigo de infância, David, e ao mais recente membro da família, Diogo. Sem eles não chegaria onde cheguei, foram uma grande ajuda ao longo deste percurso repleto de altos e baixos.

Obrigada, aos meus colegas de trabalho que sempre se demonstraram disponíveis para me ajudar em tudo o que necessitava, mostrando-me que trabalhar nesta área pela qual estou apaixonada vai muito além da performance profissional. É também trabalhar com pessoas que adoramos e nos dão motivação para continuar a cada dia.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1 Choques de Carreira	4
2.1.1 Definição	4
2.1.2 Consequências dos Choques de Carreira	5
2.1.3 Gestão dos Choques de Carreira	6
2.2 <i>Engagement</i>	7
2.2.1 Definição	7
2.2.2 Consequências do <i>Engagement</i>	7
2.2.3 Gestão do <i>Engagement</i>	8
2.3 <i>Quiet Quitting</i>	9
2.3.1 Definição	9
2.3.2 Consequências do <i>Quiet Quitting</i>	9
2.3.3 Gestão do <i>Quiet Quitting</i>	10
2.4 <i>Love of Money</i>	11
2.4.1 Definição	11
2.4.2 Consequências do <i>Love of Money</i>	12
2.4.3 Gestão do <i>Love of Money</i>	13
2.5 Modelo Conceitual e Hipóteses	13
3 - Pesquisa Empírica	17
3.1 Método	17
3.1.1 Caracterização da Amostra	17
3.2 Resultados	20
3.2.1 Média e Desvio Padrão na Amostra Total	20
3.2.2 Análise de Diferenças entre Subgrupos da Amostra	21
3.2.3. Análise de Equações Estruturais	23
4 – Conclusões	26
4.1 Sumário dos resultados e contributos do estudo	26
4.2 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	28
Bibliografia	30
Anexos	39

Anexo I – Instrumento	39
Anexo II – Tabelas de Análise Estatística	44

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Pesquisa.....	16
Figura 2 – Modelo Estrutural Final	25

Índice de Tabelas

Tabela I - Caracterização Da Amostra	44
Tabela Ii - Fiabilidade Das Escalas	45
Tabela Iii - Média E Desvio Padrão	45
Tabela Iv - <i>ANOVA</i> : Diferenças Por Idades	46
Tabela V - <i>ANOVA</i> : Diferenças Por Estado Civil	46
Tabela Vi - <i>T-Test</i> : Diferenças Por Filhos	46
Tabela Vii - <i>ANOVA</i> : Diferenças Por Habilitações Académicas	47
Tabela Viii - <i>ANOVA</i> : Diferenças Por Situação Profissional	47
Tabela Ix - <i>ANOVA</i> : Diferenças Por Posição Na Organização	48
Tabela X - <i>ANOVA</i> : Diferenças Por Setor De Atividade	48
Tabela Xi – Média, Desvio-Padrão, Cargas Fatoriais E Pesos Estandarizados	49
Tabela Xii – <i>Alpha De Cronbach</i> , Fiabilidade E Validade Média Extraída	50
Tabela Xiii - <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i>	50
Tabela Xiv - Relações Significativas	50

\

1. Introdução

O mercado de trabalho tem experienciado diversas transformações ao longo do tempo, uma vez que as carreiras são cada vez mais geridas de forma autónoma pelo indivíduo, mediante as suas perceções e preferências, desvinculando-se desta forma do empregador (Rodrigues *et al.*, 2019).

Assim sendo, as carreiras contemporâneas são mais complexas, dinâmicas e flexíveis (Akkermans, Rodrigues, *et al.*, 2021), tornando-se mais suscetíveis a eventos inesperados, que podem culminar em Choques de Carreira. Este conceito, apesar de essencial quando se fala do desenvolvimento da carreira, ainda existe uma escassa investigação, sendo assim imprescindível preencher a lacuna de investigação que existe sobre o mesmo (Akkermans *et al.*, 2018).

O termo Choques de Carreira define-se como um evento inesperado, negativo ou positivo (Akkermans *et al.*, 2018), que pode influenciar não só o percurso profissional do colaborador (Holtom *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 2013), como também o seu comprometimento com a organização (Akkermans, Collings, *et al.*, 2021).

A presente dissertação pretende analisar as consequências dos Choques de Carreira nas organizações, utilizando como base teórica o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R). De acordo com este modelo, o trabalho envolve exigências e recursos. As exigências dizem respeito a elementos físicos, cognitivos, sociais ou organizacionais associados à atividade profissional, que tipicamente implicam esforço e dispêndio de energia por parte do indivíduo (Demerouti *et al.*, 2001). Os recursos dizem respeito a elementos que contribuem para a concretização de objetivos laborais, minimizando as exigências do trabalho e fomentando o progresso pessoal (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001).

O modelo JD-R integra dois processos psicológicos – um processo de motivação, em que ocorrem variáveis com efeitos positivos para os colaboradores, como o *Engagement*, e um processo de stress, em que ocorrem variáveis com efeitos negativos para os colaboradores, como o *withdrawal* (Demerouti *et al.* 2001) e o *burnout* (Schaufeli, 2017).

Os proponentes do modelo JD-R e diversos estudos empíricos seguintes demonstram que os recursos do trabalho estão positivamente associados ao processo motivacional e negativamente associados ao processo de stress, enquanto para as exigências do trabalho a relação é inversa, ou seja, estão negativamente associadas ao

processo motivacional e positivamente associadas ao processo de stress (Crawford *et al.*, 2010; Schaufeli, 2017).

Este trabalho pretende contribuir para o desenvolvimento do modelo JD-R, introduzindo variáveis para as quais existe insuficiente investigação no âmbito do modelo (Hofer *et al.*, 2021). Assim, consideraremos que os Choques de Carreira Positivos podem ser associados a recursos, dado que facilitam os objetivos profissionais e/ou incentivam o desenvolvimento (Kraimer *et al.*, 2019), enquanto os Choques de Carreira Negativos podem ser relacionados com as exigências, uma vez que resultam da carga de trabalho a nível emocional e cognitivo (Hofer *et al.*, 2021). Por outro lado, no processo motivacional manteremos o *Engagement* como variável central, enquanto no processo de stress, consideraremos o *Quiet Quitting*, conceito tem ganho cada vez mais visibilidade na atualidade (Zhang & Rodrigues, 2023). O *Quiet Quitting* pode ser considerado como associado ao processos de stress, dado que inclui elementos de *Withdrawal* e *Disengagement* que Demerouti *et al.* (2001) associam ao processo. O *Quiet Quitting* leva os colaboradores a distanciar-se psicologicamente da organização e do trabalho (Anand *et al.*, 2023), executando apenas o seu trabalho, sem ir além do mesmo (Hamouche *et al.*, 2023; Serenko, 2023).

Finalmente considerou-se relevante associar o papel do *Love of Money* como moderador das relações em estudo. Este conceito está associado às aspirações, valores e desejos relativamente ao dinheiro (Luna-Arocas & Tang, 2004). Tendo em conta que os Choques de Carreira, tanto Positivos como Negativos, podem estar associados a consideráveis alterações a nível da remuneração auferida (Ali *et al.*, 2020; Kraimer *et al.*, 2019), a importância que o indivíduo confere ao dinheiro poderá aumentar ou diminuir o impacto dos Choques de Carreira no processo motivacional ou no processo de stress.

Em consonância com o enquadramento descrito, este estudo visa analisar qual o impacto dos Choques de Carreira no *Engagement* e no *Quiet Quitting*, e se, o *Love of Money* interfere de alguma forma nessa relação, no contexto laboral português.

Assim sendo, os principais objetivos deste estudo são:

- Analisar os níveis de Choques de Carreira, *Engagement*, *Quiet Quitting* e *Love of Money*, no contexto laboral português;
- Analisar a existência de diferenças significativas nos componentes em estudo em distintos grupos da amostra (ex., género, estado civil, idade);
- Analisar as relações que se formam entre os Choques de Carreira, o *Engagement*, o *Quiet Quitting* e o *Love of Money*.

Em conformidade com os objetivos estabelecidos, esta dissertação é composta por quatro capítulos. O primeiro é constituído pela introdução, seguindo-se a revisão de literatura, onde são apresentados os conceitos em estudo e as suas inter-relações. No terceiro capítulo, é abordada a pesquisa empírica, que engloba a descrição do método e a apresentação dos resultados. Por último, no quarto capítulo, são explorados os contributos do estudo bem como as limitações identificadas e as diretrizes para pesquisas futuras.

2. Revisão de Literatura

O presente capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão de literatura sobre Choques de Carreira, *Engagement*, *Quiet Quitting* e o *Love of Money*. No final, será efetuada uma interligação entre estas variáveis por meio do Modelo Conceptual JD-R e estudos anteriormente realizados.

2.1 Choques de Carreira

2.1.1 Definição

O contexto laboral tem vindo a alterar-se consideravelmente, resultando em carreiras mais voláteis e incertas (Sullivan & Al Ariss, 2021). Nas últimas duas décadas, a gestão tradicional de carreira, em que a responsabilidade da gestão recaía sobre a organização, passou a depender do próprio colaborador (Rodrigues *et al.*, 2019; Seibert *et al.*, 2013). Adicionalmente, têm também aumentado a ocorrência de eventos inesperados na carreira (Seibert *et al.*, 2013), como a realização de um *downsizing* por parte da organização ou receber uma nova oferta de emprego (Ali *et al.*, 2020).

Os Choques de Carreira resultam de acontecimentos inesperados e externos ao indivíduo que, conseqüentemente, irão afetar sua carreira (Akkermans *et al.*, 2018; Seibert *et al.*, 2016). Todavia, é crucial ter presente que o mesmo evento pode ter impactos distintos em cada indivíduo (Akkermans, Rodrigues, *et al.*, 2021; Holtom *et al.*, 2005).

Os Choques de Carreira têm diversos atributos, como a sua Valência, Previsibilidade, Frequência, Duração e Fonte (Akkermans *et al.*, 2018). Relativamente à Valência, os Choques de Carreira podem ser Positivos ou Negativos. Os Choques de Carreira Positivos são acontecimentos que contribuem favoravelmente para a carreira (Akkermans *et al.*, 2018), como ser surpreendido com uma promoção ou prémio (Ali *et al.*, 2020). Enquanto os Choques de Carreira Negativos são acontecimentos que são prejudiciais para a carreira (Akkermans *et al.*, 2018), como ser forçado a uma rotação inesperada de funções que conseqüentemente poderá afetar as suas relações no ambiente de trabalho (Ali *et al.*, 2020). A Valência dos Choques de Carreira é determinada através da forma como o indivíduo experiencia o choque, podendo o mesmo ser mais ou menos intenso. Os Choques de Carreira com uma valência mais intensa, estão sujeitos a manifestar uma maior ligação com as deliberações e conseqüências na carreira (Akkermans *et al.*, 2018).

A Previsibilidade está relacionada com a capacidade de um indivíduo antever um acontecimento que possa ter impactos na sua carreira. Quando este acontecimento é previsível, as repercussões negativas do mesmo podem ser atenuadas (Akkermans *et al.*, 2018).

A Frequência também é um atributo relevante, dado que, alguns destes choques podem ser passíveis de repetição levando a uma possível adaptação, reduzindo assim os impactos sobre a carreira (Akkermans *et al.*, 2018). Todavia, é necessário ter em consideração que nem sempre as pessoas se adaptam a acontecimentos repetidos, como por exemplo, o desemprego, que pode ter consequências significativas na satisfação pessoal e profissional (Luhmann & Eid, 2009).

Subsequentemente temos a Duração, que evidencia que quanto maior for a duração de um choque, maiores serão as suas consequências. Este atributo pode relacionar-se com a intensidade e a frequência. Um Choque de Carreira intenso, mas com uma duração reduzida pode ter um impacto maior do que um Choque de Carreira mais longo e com menos intensidade. Relativamente à frequência, os choques mais longos que decorrem repetidamente podem ter um efeito notável nas carreiras (Akkermans *et al.*, 2018).

Por último, temos o atributo da Fonte que pode ser interpessoal (ex. discriminação), familiar (ex. óbito), organizacional (ex. demissões em massa), ambiental (ex. tragédia natural) ou geopolítica (ex. guerra). A análise da fonte do choque é significativa para delimitar os recursos que os principais intervenientes estão dispostos a investir para lidar com as ramificações do choque. Conforme a natureza do choque, este pode influenciar um indivíduo ou uma sociedade. Além disto, um choque pode ser caracterizado como genérico, específico da circunstância, ou de sociedade (ex. refugiados) (Akkermans *et al.*, 2018).

2.1.2 Consequências dos Choques de Carreira

Os Choques de Carreira podem ter impactos significativos no desenvolvimento da carreira, e o modo como um indivíduo se comporta perante um acontecimento pode ser decisivo no seu sucesso profissional (Akkermans *et al.*, 2018; Kraimer *et al.*, 2019). Um evento inesperado pode levar o indivíduo a refletir sobre a sua identidade, competências profissionais e perspetivas futuras, reavaliando a sua carreira. Além disso, pode resultar na alteração do percurso profissional (Holtom *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 2013) ou na

empregabilidade (Blokker *et al.*, 2019), tomando decisões relativas à carreira com base nesse acontecimento (Seibert *et al.*, 2013).

Pesquisas anteriores demonstraram que os Choques de Carreira podem afetar de diversas formas um colaborador. Perante um evento disruptivo, um indivíduo pode ver aumentado ou diminuído o seu *Engagement* na organização (Kraimer *et al.*, 2019), como também a sua motivação (Kraimer *et al.*, 2019; Park *et al.*, 2021; Seibert *et al.*, 2013). Estas circunstâncias poderão ter repercussões na prossecução dos objetivos de carreira (Kraimer *et al.*, 2019; Seibert *et al.*, 2013).

Os Choques de Carreira Negativos podem ter impacto nas atitudes relativas à carreira, em particular se associado à insegurança no emprego (Hofer *et al.*, 2021). Assim, os Choques Negativos podem resultar numa avaliação negativa às ações dos recursos humanos e na redução do comprometimento com a organização (Akkermans, Collings, *et al.*, 2021), ou até mesmo resultando num distanciamento e consequentemente na sua saída (Holtom *et al.*, 2005; Seibert *et al.*, 2013; Pak *et al.*, 2021). Em contrapartida, os Choques de Carreira Positivos podem influenciar positivamente as perceções relativas às estratégias de recursos humanos na organização, proporcionando bem-estar e produtividade (Akkermans, Collings, *et al.*, 2021).

2.1.3 Gestão dos Choques de Carreira

Para gerir de uma forma eficaz os Choques de Carreira, é importante ter em consideração que não é a origem do choque que o torna Positivo ou Negativo, mas sim o modo como o indivíduo reage perante o mesmo (Mansur & Felix, 2021). Desta forma, é essencial desenvolver competências profissionais comportamentais, de reflexão e comunicação, de modo a otimizar os Choques de Carreira Positivos (Blokker *et al.*, 2019). Estas competências contribuem para que os indivíduos se tornem mais qualificados e resilientes (Akkermans *et al.*, 2015), sendo esta última importante para combater a incidência dos Choques de Carreira Negativos (Blokker *et al.*, 2019; Seibert *et al.*, 2016). Para adquirir estas competências é possível recorrer a formações ou ao desenvolvimento de interações sociais (Seibert *et al.*, 2016).

As organizações podem ser responsáveis por muitos destes choques, quer de índole Negativa, quer de índole Positiva. Assim sendo, as organizações devem desenvolver medidas que permitam apoiar os colaboradores perante um Choque de Carreira Negativo, sustentando o otimismo profissional e mantendo níveis reduzidos de

insegurança no trabalho (Hofer *et al.*, 2021). Uma das formas de apoiar os colaboradores é mantendo uma comunicação aberta (Holtom *et al.*, 2005).

Em consonância, os recursos humanos também têm um papel importante perante os Choques de Carreira, mantendo os colaboradores motivados e a prosseguir as suas carreiras (Pak *et al.*, 2021). Desta forma, é imperativo que facultem a possibilidade de um desenvolvimento na carreira, tal como a melhoria da empregabilidade (Akkermans *et al.*, 2015). Existem duas técnicas que a organização pode adotar para uma melhor compreensão dos choques. A primeira centra-se na realização de entrevistas de saída com o objetivo de recolher informação, de modo a possibilitar uma atitude proativa em função dos problemas. A segunda são inquéritos de base ampla, que permitem recolher *insights* relativamente às razões que os colaboradores têm para abandonar a organização atual ou a anterior (Holtom *et al.*, 2005).

2.2 Engagement

2.2.1 Definição

Inicialmente, o *Engagement* foi caracterizado como o envolvimento e dedicação dos colaboradores no desempenho das suas funções, as quais se podem expressar de um modo físico, cognitivo e emocional (Kahn, 1990). Posteriormente, este conceito foi associado a um estado mental positivo no trabalho, tendo como características: o Vigor, que é evidenciado por grandes níveis de energia e adaptabilidade profissional; a Dedicação, que está relacionada com o envolvimento na atividade laboral, vivenciando uma sensação de animação e orgulho; e a Absorção, que está associada à imersão no trabalho, ou seja, o colaborador tem dificuldades de se desconectar do mesmo (Schaufeli *et al.*, 2002).

2.2.2 Consequências do Engagement

O interesse no *Engagement* por parte da gestão é evidente, tendo em consideração que este influencia os resultados organizacionais. Ter colaboradores com elevados níveis de *Engagement*, pode resultar numa maior produtividade, lucro e satisfação do cliente, diminuindo o absentismo (Crawford *et al.*, 2010) o *turnover* (Bailey *et al.*, 2017; Crawford *et al.*, 2010; Mazzetti *et al.*, 2023) e o *burnout* (Bailey *et al.*, 2017).

Além disto, o *Engagement* está relacionado com a criatividade (Bailey *et al.*, 2017) e o desempenho (Bailey *et al.*, 2017; Kraimer *et al.*, 2019; Mazzetti *et al.*, 2023), melhorando a satisfação com o trabalho e o compromisso com a organização (Bailey *et al.*, 2017; Mazzetti *et al.*, 2023; Schaufeli, 2017) e a equipa (Schaufeli, 2017).

Este também tem um papel muito importante no bem-estar psicológico e físico dos colaboradores (Kahn, 1990). Os que demonstram elevados níveis de *Engagement* têm um sentimento de vínculo ativo e eficiente com as suas tarefas laborais, conseguindo lidar melhor com as exigências do trabalho (Schaufeli & Bakker 2004). De igual modo, os colaboradores sentem-se mais motivados, e executam tarefas além das suas funções (Schaufeli, 2017).

2.2.3 Gestão do *Engagement*

De modo a proporcionar um ambiente adequado para o *Engagement* dos colaboradores, é exequível implementar algumas práticas. Uma meta análise recente demonstrou que, uma boa liderança poderá impulsionar uma cultura organizacional benéfica, possibilitando uma autoeficácia e desenvolvimento pessoal dos colaboradores. De igual modo, o apoio social, o *feedback*, a independência no trabalho e uma diversidade de tarefas, estão também positivamente relacionados com o *Engagement* (Mazzetti *et al.*, 2023).

No contexto organizacional, é imperativo haver uma comunicação aberta, de modo que seja possível a troca de conhecimentos entre colaboradores, fomentando tanto a criatividade como o *Engagement* (Hassanein & Özgit, 2022). Adicionalmente, para promover o *Engagement* é essencial que a organização tenha uma definição clara das tarefas profissionais, da possibilidade de progresso e desenvolvimento (Harter *et al.*, 2002), como também dos desafios laborais (Crawford *et al.*, 2010; Macey & Schneider, 2008).

De modo a fomentar o *Engagement* é essencial que o colaborador seja ouvido e tenha a possibilidade de ter um papel ativo nas tomadas de decisões. Além disso, é importante determinar e disponibilizar ferramentas aos colaboradores, de forma que seja possível a execução de um trabalho eficiente. Como também identificar, utilizar e maximizar o desenvolvimento de competências de cada indivíduo (Schaufeli, 2017).

O *Engagement* está ainda relacionado com o contrato psicológico (Soares & Mosquera, 2019) que se baseia na confiança mútua entre os gestores e os colaboradores,

relação que é influenciada pelas expectativas estabelecidas entre ambos (Rousseau, 1989). Quando existe uma transgressão deste contrato, a possibilidade de os colaboradores estarem dedicados, ativos ou concentrados no seu trabalho diminui, por outras palavras, existe um decréscimo do nível de *Engagement*. Em contrapartida, se estes atenderem ao contrato psicológico, o *Engagement* tende a aumentar (Soares & Mosquera, 2019).

2.3 *Quiet Quitting*

2.3.1 Definição

A disseminação da pandemia *COVID-19* providenciou uma grande instabilidade a nível económico e social (Atalay & Dagistan, 2023), aumentando a tensão nos indivíduos, levando a que refletissem sobre o seu modo de vida e de trabalhar (Formica & Sfodera, 2022). Foi neste ambiente de incerteza que ficaram predispostos a dedicar mais energia ao seu bem-estar, em detrimento do trabalho, começando a aderir ao *Quiet Quitting* (Serenko, 2023). Apesar de ainda não existir uma definição concreta (Galanis *et al.*, 2023; Serenko, 2023), o mesmo diz respeito a um distanciamento psicológico da organização e do trabalho (Galanis *et al.*, 2023; Lu *et al.*, 2023). Desta forma, o indivíduo executa apenas o seu trabalho, sem ir além do mesmo (Hamouche *et al.*, 2023; Serenko, 2023), evitando ser despedido (Serenko, 2023). Comportamentos como, sair mais cedo, não ter uma participação ativa nas reuniões, não trabalhar em equipa e não responder a *e-mails*, podem ser sinais que o colaborador está a aderir ao *Quiet Quitting* (Yildiz, 2023).

2.3.2 Consequências do *Quiet Quitting*

Embora as consequências do *Quiet Quitting* ainda não sejam totalmente conhecidas (Serenko, 2023), é possível verificar que este resulta numa fraca produtividade (Galanis *et al.*, 2023; Yıldız, 2023) e numa redução do desempenho (Anand *et al.*, 2023; Liu-Lastres *et al.*, 2023). Além disso, o *Quiet Quitting* pode ter impactos no bem-estar e na saúde, levando a um afastamento da organização (Anand *et al.*, 2023).

Aderir ao *Quiet Quitting* pode conduzir a uma redução da qualidade de trabalho e ao aumento do absentismo, acabando por no final impactar a satisfação dos clientes (Yıldız, 2023). Em termos adicionais, o *Quiet Quitting* pode igualmente afetar a

aprendizagem dentro da organização, não permitindo o seu desenvolvimento, o que pode culminar na perda de vantagem competitiva (İstifayı *et al.*, 2023).

É fundamental denotar a importância da teoria da influência social, visto que um indivíduo que adote os comportamentos do *Quiet Quitting* pode levar outros colaboradores a incorporar os mesmos (Li, 2013).

2.3.3 Gestão do *Quiet Quitting*

Pesquisas anteriores revelam que os colaboradores passam a adotar comportamentos de esforço reduzido em função da: instabilidade no trabalho (Serenko, 2023); carência de oportunidades de crescimento e ausência de conexão com a organização (Formica & Sfodera, 2022); definição de metas irrealistas (Anand *et al.*, 2023); desalinhamento de valores (Formica & Sfodera, 2022; Serenko, 2023); choque de expectativas e limitada capacidade de adaptação profissional (Liu-Lastres *et al.*, 2023); excesso de pressão, stress e falta de motivação extrínseca, pela percepção de não compensação financeira do esforço acrescido empregue na concretização dos objetivos da organização (Serenko, 2023).

Assim com a finalidade de mitigar o *Quiet Quitting*, é essencial implementar práticas para combater a adoção deste comportamento.

Uma das práticas que pode ser adotada é a discussão dos critérios de trabalho com o colaborador, de modo que os mesmos sejam bem definidos, possibilitando a identificação de áreas de desconforto e recursos necessários (Hamouche *et al.*, 2023). Adicionalmente, proporcionar diferentes responsabilidades e tarefas ao colaborador, pode resultar na diminuição de funções repetitivas, assegurando que o trabalho desempenhado é valorizado (Yıldız, 2023).

A satisfação dos colaboradores é essencial para diminuir o *Quiet Quitting*, pelo que, é fundamental realizar um diagnóstico organizacional para recolher o *feedback* dos colaboradores relativamente à sua satisfação, ao contexto laboral e à percepção da cultura da empresa (Hamouche *et al.*, 2023). Posto isto, é crucial ir ao encontro das necessidades dos colaboradores e garantir que os seus valores e propósitos estão em consonância com os da organização (Formica & Sfodera, 2022; Liu-Lastres *et al.*, 2023).

A percepção de iniquidade dentro da organização pode resultar no descontentamento dos colaboradores, levando-os assim a aderir ao *Quiet Quitting* (Anand *et al.*, 2023). Um dos fatores que pode dar origem a esta percepção de iniquidade é a falta

de apoio organizacional, pelo que é necessário dar apoio aos colaboradores e garantir a equidade (Anand *et al.*, 2023; Serenko, 2023).

Além destas, existem outras medidas suscetíveis de aplicação. Primeiramente, de modo a diminuir o *Quiet Quitting*, a organização pode fornecer mais recursos, conceder remunerações mais elevadas e possibilitar um maior equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Galanis *et al.*, 2023).

Além disso, uma boa liderança (Bailey *et al.*, 2017; Galanis *et al.*, 2023), o desenvolvimento de um período livre remunerado e o melhoramento dos benefícios de saúde também podem ser benéficos. De igual modo, a possibilidade de uma progressão profissional, do reconhecimento do trabalho e a possibilidade de desenvolvimento e de autorrealização também devem ser tidas em conta. Outra forma passa pela promoção da utilização de canais de comunicação abertos, com o intuito de facilitar a troca de críticas construtivas (Hamouche *et al.*, 2023).

Por fim, a aposta em processos de inclusão e formação em resolução de conflitos pode reduzir de forma substancial este fenómeno (Kachhap & Singh, 2024). Sendo ainda necessário ter em consideração o bem-estar dos colaboradores quando se modificam as políticas da organização, de modo a promover o sentimento de pertença e limitar a aversão à mudança (Lu *et al.*, 2023).

2.4 Love of Money

2.4.1 Definição

O dinheiro é um meio utilizado pelos gestores para atrair e motivar talentos (Tang *et al.*, 2006). Dado que, é amplamente reconhecido que o mesmo é essencial pois, todos transacionamos, dialogamos, refletimos, debatemos e fantasiamos com ele (Mitchell & Mickel, 1999).

O valor atribuído ao mesmo depende da perspetiva de cada indivíduo (Luna-Arocas & Tang, 2015), o que nos remete para o *Love of Money* (Tang *et al.*, 2006).

O *Love of Money* tem sido alvo de diversas interpretações (Tang *et al.*, 2006). O mesmo já foi associado ao materialismo (Belk, 1985), ao poder (Dissanayake & Jayawardana, 2023) e às atitudes que se têm em relação ao dinheiro (Tang *et al.*, 2006). Contudo, neste estudo iremos ter em conta a definição de Luna-Arocas e Tang (2004) que se refere ao *Love of Money* como as aspirações, valores e desejos do indivíduo relativamente ao dinheiro.

O *Love of Money* pode ser analisado através do modelo ABC (*affective, behavioral, cognitive*) (Tang & Chiu, 2003). A componente Afetiva (*affective*) está associada ao desejo dos indivíduos serem ricos, a Comportamental (*behavioral*) à gestão cuidada do orçamento e a cognitiva (*cognitive*) à forma como o dinheiro se reflete no sucesso do trabalhador. A presença simultânea destas três componentes evidencia o *Love of Money* num indivíduo (Tang, 2007).

É fundamental ter em atenção que o *Love of Money* varia de indivíduo para indivíduo (Mitchell & Mickel, 1999). Assim sendo, os indivíduos com rendimentos mais altos mostram um *Love of Money* baixo (Tang & Chiu, 2003), enquanto os colaboradores com ordenados mais baixos, veem a recompensa como essencial para a satisfação das suas necessidades básicas e de segurança, tendo um *Love of Money* elevado (Oliveira & Marques, 2020).

2.4.2 Consequências do *Love of Money*

O dinheiro é fundamental para os colaboradores, pois evidencia os seus níveis de desempenho, status social, segurança e êxito (Tang & Chiu, 2003) que por sua vez, impactam a performance na organização (Chen & Tang, 2006; Tang & Chiu, 2003).

Os colaboradores com um elevado *Love of Money* têm tendência a adotar comportamentos inadequados nas organizações (Chen & Tang, 2006; Luna-Arocas & Tang, 2015; Tang & Chiu, 2003), com o objetivo de mitigar as iniquidades percebidas pelos mesmos, principalmente, a nível da insatisfação salarial e profissional (Tang & Chiu, 2003). Como exemplos destes comportamentos está, o furto (Chen & Tang, 2006; Dissanayake & Jayawardana, 2023; Tang & Chiu, 2003), a corrupção (Chen & Tang, 2006; Tang & Chiu, 2003), as atitudes antiéticas (Chen & Tang, 2006; Dissanayake & Jayawardana, 2023; Oliveira & Marques, 2020; Tang & Chiu, 2003) e o *turnover* elevado (Tang *et al.*, 2000; Tang & Chiu, 2003)

Indivíduos com um elevado *Love of Money*, estão mais focados nas recompensas monetárias e no seu próprio interesse, tendo um menor comprometimento com a organização (Tang & Chiu, 2003). Isto resulta numa atitude mais individualista (Belk, 1985; Beus & Whitman, 2017; Dissanayake & Jayawardana, 2023) levando a que não demonstrem predisposição para pedir ou receber ajuda (Mitchell & Mickel, 1999), prejudicando assim o trabalho em equipa (Beus & Whitman, 2017; Dissanayake & Jayawardana, 2023).

Além disso, um elevado *Love of Money*, pode resultar num foco excessivo na aquisição de recursos financeiros, que consequentemente irá perpetuar a insatisfação por parte do indivíduo, uma vez que a satisfação emocional desejada raramente é alcançada de forma substancial (Belk, 1985). Este comportamento tem origem na ausência da satisfação intrínseca e na prevalência da satisfação extrínseca (Tang *et al.*, 2000).

2.4.3 Gestão do *Love of Money*

A gestão do *Love of Money* dos colaboradores requer maior atenção e dedicação por parte dos gestores relativamente à gestão de recompensas. Desta forma, é fulcral que sejam criadas políticas de remuneração equitativas para a minimização das perceções de descontentamento salarial, aumentando assim o compromisso organizacional (Tang & Chiu, 2003).

Além da remuneração, os gestores devem ter em atenção às políticas de incentivos monetários, uma vez que, os colaboradores com um elevado *Love of Money* são motivados mediante a motivação extrínseca, sendo desta forma as políticas de compensação financeira uma opção para promover um comportamento criativo (Susanto, 2021).

Contudo, tendo em consideração que o valor atribuído ao dinheiro depende da perspetiva de cada indivíduo (Luna-Arocas & Tang, 2015) é necessário haver um equilíbrio entre incentivos monetários e benefícios da empresa, dado que as organizações ao implementarem unicamente incentivos monetários, reduzem a sua atratividade. As recompensas não financeiras mostram diversos resultados positivos, especialmente na motivação, lealdade, cultura e comprometimento organizacional (Schlechter *et al.*, 2015).

De modo a minimizar as consequências negativas do *Love of Money*, também é essencial reforçar normas sociais que incentivem a cooperação dentro da organização, de forma a diminuir comportamentos orientados para interesses pessoais (Beus & Whitman, 2017).

2.5 Modelo Conceitual e Hipóteses

O Modelo JD-R enfatiza a importância das exigências e dos recursos de trabalho. Podemos definir as exigências de trabalho como elementos físicos, cognitivos, sociais ou organizacionais relacionados à atividade profissional, que tipicamente implicam esforço

e dispêndio de energia (Demerouti *et al.*, 2001). Os recursos de trabalho são elementos que contribuem para a realização de objetivos laborais, minimizam as exigências do trabalho e fomentam o progresso pessoal (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001).

No ponto de vista dos Choques de Carreira, os Choques de Carreira Negativos são vistos como exigências (Hofer *et al.*, 2021), dado que podem desencadear implicações fisiológicas e/ou psicológicas (Akkermans *et al.*, 2018), prejudiciais para o indivíduo (Hofer *et al.*, 2021). Contrariamente, os Choques de Carreira Positivos estão associados aos recursos da carreira, uma vez que, facilitam os objetivos profissionais e/ou incentivam o desenvolvimento (Kraimer *et al.*, 2019).

O modelo JD-R considera que as exigências e os recursos do trabalho têm impactos num processo motivacional, no qual o *Engagement* é uma variável central. Os proponentes da teoria, assim como vários estudos empíricos subsequentes, indicam que os recursos estão positivamente associados ao *Engagement*, enquanto as exigências estão negativamente associadas (Crawford *et al.*, 2010).

Neste sentido, tendo em conta o processo motivacional do modelo JD-R, são propostas as seguintes hipóteses:

H1: Os Choques de Carreira estão relacionados com o *Engagement*.

H1a. Os Choques de Carreira Negativos estão negativamente relacionados com o *Engagement*.

H1b. Os Choques de Carreira Positivos estão positivamente relacionados com o *Engagement*.

O modelo JD-R inclui ainda um processo de stress, em que as variáveis centrais são *Withdrawal*, *Disengagement* e *Burnout* (Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli, 2017). No presente trabalho consideramos o *Quiet Quitting* como variável central neste processo. As relações do processo de stress são inversas às do processo motivacional, ou seja, as exigências estão positivamente associadas e os recursos negativamente associados (Crawford *et al.*, 2010; Schaufeli, 2017).

Neste sentido, tendo em conta o processo de stress do modelo JD-R, são propostas as seguintes hipóteses:

H2: Os Choques de Carreira estão relacionados com o *Quiet Quitting*.

H2a: Os Choques de Carreira Negativos estão positivamente relacionados com o *Quiet Quitting*.

H2b: Os Choques de Carreira Positivos estão negativamente relacionados com o *Quiet Quitting*.

Tendo em conta que os Choques de Carreira, tanto Positivos como Negativos, podem estar associados a consideráveis alterações a nível da remuneração auferida (Ali *et al.*, 2020; Kraimer *et al.*, 2019), a importância que o indivíduo confere ao dinheiro poderá aumentar ou diminuir o impacto dos Choques de Carreira no processo motivacional ou no processo de stress.

Por exemplo, um Choque de Carreira Positivo, associado a uma melhoria na remuneração auferida (Kraimer *et al.*, 2019), poderá ter um maior impacto positivo no *Engagement* de um colaborador com um *Love of Money* elevado, do que teria para um colaborador para quem o dinheiro não assume um papel tão preponderante. Paralelamente, um Choque de Carreira Negativo, associado a uma diminuição da remuneração, poderá ter um maior impacto negativo no *Engagement* de um colaborador com um *Love of Money* elevado do que para um colaborador para quem o dinheiro não assuma um papel tão preponderante.

Desta forma, propõem-se as seguintes hipóteses:

H3: O *Love of Money* modera a relação entre Choques de Carreira e o *Engagement*.

H3a: A relação entre Choques de Carreira Negativos e o *Engagement* é mais forte em indivíduos com forte *Love of Money*.

H3b: A relação entre Choques de Carreira Positivos e o *Engagement* é mais forte em indivíduos com forte *Love of Money*.

Os argumentos apresentados anteriormente fazem também sentido no caso do *Quiet Quitting*. Um Choque de Carreira Positivo, associado a uma melhoria da remuneração, pode contribuir para diminuir o *Quiet Quitting*, sendo esse efeito maior se a pessoa atribuir muita importância ao dinheiro. Um Choque de Carreira Negativo, associado a uma diminuição da remuneração, pode contribuir para aumentar o *Quiet Quitting*, sendo esse efeito maior se a pessoa atribuir muita importância ao dinheiro.

H4: O *Love of Money* modera a relação entre Choques de Carreira e o *Quiet Quitting*.

H4a: A relação entre Choques de Carreira Negativos e o *Quiet Quitting* é mais forte em indivíduos com forte *Love of Money*.

H4b: A relação entre Choques de Carreira Positivos e o *Quiet Quitting* é mais forte em indivíduos com forte *Love of Money*.

A Figura 1 apresenta o modelo de pesquisa e as hipóteses do estudo:

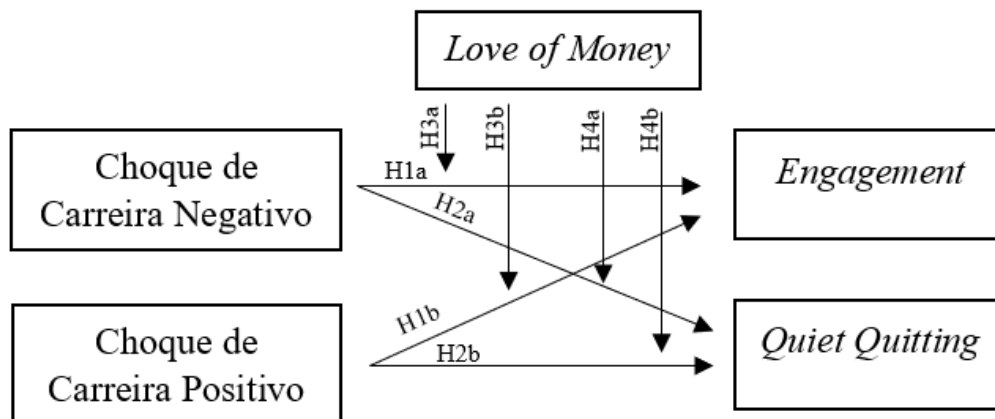


Figura 1 – Modelo de Pesquisa

3 - Pesquisa Empírica

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o estudo empírico realizado. Durante o mesmo será abordado o método utilizado, incluindo a caracterização da amostra e os instrumentos de medida utilizados. Seguidamente, apresentam-se os resultados que permitem responder aos objetivos apresentados na introdução.

3.1 Método

Este estudo segue uma metodologia quantitativa, uma vez que é método mais apropriado para a recolha de dados considerados sensíveis (Patten, 2017), e que permite quantificar uma ampla gama de dados (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Assim sendo, os dados foram recolhidos com base num inquérito por questionário, elaborado na plataforma *Qualtrics*, e divulgado com recurso a redes sociais (*LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*), durante o período de abril a maio de 2024, para pessoas atualmente ativas em Portugal.

A amostra caracteriza-se como não probabilística, por conveniência, que apesar de não permitir generalizações à restante população, é útil para estudos exploratórios, pois pode constituir-se como ponto de partida para pesquisas futuras (Bryman, 2012).

Para a análise estatística dos dados recolhidos, foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e o programa *Partial Least Squares* (Smart_PLS).

3.1.1 Caracterização da Amostra

Foram recolhidas 295 respostas, das quais apenas 213 foram consideradas válidas. Das respostas eliminadas, 77 derivaram da desistência dos participantes e 5 por corresponderem a pessoas desempregadas, cumprindo assim os critérios de exclusão.

Na amostra total de 213 inquiridos, é possível constatar que 129 são do género feminino (60,6%) e 83 do género masculino (39%). Em relação à idade, a maioria dos participantes, 76 inquiridos (35,7%), tem idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos, seguida dos 31 aos 40 anos com 49 inquiridos (23%), dos 26 aos 30 anos, que integram 39 dos inquiridos (18,3%), os com idades entre os 41 aos 50 anos que compõem 25 dos inquiridos (11,7%) e por fim, com mais de 50 anos que representa 24 inquiridos (11,3%).

No que diz respeito ao estado civil, 131 participantes são solteiros (61,5%) e 79 não são solteiros (37,1%), estando incluídos neste grupo os Casados ou em União de

Facto, os Divorciados ou Separados e os Viúvos. Quanto a terem filhos, 72 responderam que têm (33,8%), sendo que, 23 têm filhos com menos de 6 anos (10,8%), 17 têm filhos com idades compreendidas entre os 7 e os 10 anos (8%), 10 entre os 11 e os 18 anos (4,7%) e 21 têm filhos com mais de 18 anos (9,9%).

Referentemente às habilitações académicas, 89 concluíram um mestrado ou uma pós-graduação (41,8%), seguindo de 75 que são licenciados ou têm um ensino equivalente (35,2%) e 49 indivíduos que detêm escolaridade até ao Ensino Secundário (23%).

Em relação à situação profissional, 173 dos inquiridos estão neste momento empregados (81,2%) e 28 são trabalhadores-estudantes (17,8%),«.

Relativamente à posição organizacional, 91 inquiridos são profissionais qualificados (42,7%), 28 são gestores intermédios ou de topo (13,1%), seguido de 27 profissionais altamente qualificados (12,7%), 23 estagiários (10,8%), 20 supervisores de equipa (9,4%) e 9 profissionais não qualificados (4,2%). Além dos mencionados, 13 dos inquiridos alegaram estar outra situação profissional (6,1%).

Em termos de anos a trabalhar na mesma organização, 84 dos inquiridos trabalham entre 1 a 5 anos na sua organização atual (39,4%), 70 trabalham há menos de 1 ano (32,9%), 22 entre 6 a 10 anos (10,3%), 19 há mais de 20 anos (8,9%) e 16 entre 11 a 20 anos (7,5%).

Relativamente ao setor de atividade, 150 dos inquiridos trabalham no setor privado com fins lucrativos (70,4%), 39 trabalham no setor público (18,3%) e 21 trabalham no setor privado sem fins lucrativos (10%).

No que concerne à situação contratual, 145 dos inquiridos têm um contrato de trabalho sem termo (68,1%), 30 têm contratos de trabalho com termo (14,1%), 23 são estagiários (10,8%) e 12 são trabalhadores independentes (5,6%).

Por fim, quanto ao tamanho da empresa, 121 dos inquiridos trabalha em grandes empresas (56,8%), enquanto 41 trabalham em pequenas empresas (19,2%), 34 em médias empresas (15%) e 16 em microempresas (7,5%).

3.1.2 Instrumentos de Medida

O questionário aplicado (Anexo I) é essencialmente constituído por perguntas fechadas, sendo composto por 5 grupos de questões, referentes às variáveis em estudo e aos dados sociodemográficos, contabilizando o total de 62 questões.

Com o objetivo de analisar a fiabilidade das escalas utilizadas, foi utilizado o indicador *Alpha de Cronbach*. Segundo esta medida estatística, para uma escala ser considerada fiável, esta deve ser superior a $\geq 0,7$ e todos os itens devem ter correlações com escala superior a 0,2 (Maroco & Garcia-Marques, 2006; Hair *et al.*, 2011)

Os Choques de Carreira são mensurados através da escala de 9 itens de Ali *et al.* (2020) que foi inspirada pela escala de 4 itens de Seibert *et al.* (2013). Esta foi traduzida para português pela autora deste estudo. A escala inclui duas dimensões, os Choques de Carreira Positivos compostos por 5 itens (questões 1, 2, 3, 4, 5) e os Choques de Carreira Negativos, com 4 itens (questões 6, 7, 8, 9). Os itens da amostra incluem “fui promovido/a antes do esperado” e “tive um conflito de trabalho (com o supervisor/colega) que afetou negativamente a minha evolução de carreira”. A dimensão Choques de Carreira Positivos, obteve um valor de *Alpha de Cronbach* de $\alpha=0,77$, e todos os itens têm correlações com a escala superiores a 0.2. Os Choques de Carreira Negativos têm um *Alpha de Cronbach* de $\alpha=0,728$ e todos os itens têm correlações com a escala superiores a 0,2 (Tabela II).

Para medir o *Engagement* foi utilizada a escala de 17 itens da UWES de Schaufeli e Bakker (2004) que é aplicada em 86% dos estudos sobre o *Engagement* (Bailey *et al.*, 2017). Esta escala foi traduzida por Tales *et al.* (2017) e está repartida em três dimensões, o Vigor, composto por 6 itens (questões 1, 4, 8, 12, 15, 17), a Dedicção, com 5 itens (questões 2, 5, 7, 10, 13) e a Absorção, com 6 itens (questões 3, 6, 9, 11, 14, 16). A amostra é formada pelos itens, “no meu trabalho, sinto-me cheio/a de energia”, “acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade” e “o tempo passa a voar quando estou a trabalhar”. Após a análise da fiabilidade da escala, a 16ª questão foi eliminada, de modo a melhorar a consistência interna. Desta forma, foi utilizada uma escala de 16 itens, na qual o *Alpha de Cronbach* é de $\alpha=0,918$ e todos os itens têm correlações com a escala superiores a 0,2 (Tabela II).

Com o intuito de medir o *Quiet Quitting* foi utilizada a escala de Anand *et al.* (2023) de 7 itens, que contém as questões “faço o mínimo necessário para evitar ser demitido/a.” e “sinto que falta significado no trabalho”. Esta escala foi traduzida para português pela autora deste estudo. A amostra inicial tinha 7 itens, contudo o item número 1 foi eliminado, uma vez que, a sua exclusão contribuiu para o aumento da consistência interna. Assim sendo, a escala utilizada passou a ser de 6 itens, na qual o *Alpha de Cronbach* é de $\alpha=0,839$ e todos os itens têm correlações com a escala superiores a 0,2 (Tabela II).

O *Love of Money* foi mensurado por meio da escala *Love of Money Scale* de Tang e Chiu (2003) que se baseou no questionário *Money Ethics Scale* (MES) de Tang (1992). Esta escala foi traduzida por Sousa (2019) e está dividida em 4 categorias, a Importância, com 5 itens (questões 1, 2, 3, 4, 5), o Sucesso, com 4 itens (questões 6, 7, 8, 9), a Motivação, com 4 itens (questões 10, 11, 12, 13) e o Rico, com 4 itens (questões 14, 15, 16, 17). Os itens que fazem parte desta escala são “sinto que falta significado no trabalho”, “o dinheiro representa a minha realização”, “eu estou motivado/a para trabalhar arduamente por dinheiro” e “ter muito dinheiro (ser rico/a) é bom”. O *Love of Money* tem um *Alpha de Cronbach* de $\alpha=0,91$ e todos os itens têm correlações com a escala superiores a 0,2 (Tabela II).

Para todas estas escalas foi utilizada uma escala de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos. Para os Choques de Carreira, foi aplicada da escala de Seibert *et al.* (2013) sendo esta (1) “Nunca experienciei isso”, (2) “Teve um impacto mínimo”, (3) “Teve algum impacto”, (4) “Teve um impacto moderado” e (5) “Teve um grande impacto”. Relativamente às variáveis *Engagement*, *Quiet Quitting* e *Love of Money*, o (1) era “Discordo totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo, nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) “Concordo totalmente”.

3.2 Resultados

Após realizar a análise de fiabilidade das escalas e com o propósito de responder aos principais objetivos deste estudo, procedeu-se à análise da média e do desvio padrão das escalas na amostra total. Subsequentemente avaliou-se as diferenças entre subgrupos da amostra e por último, foi efetuada uma análise de equações estruturais.

3.2.1 Média e Desvio Padrão na Amostra Total

Após validar a fiabilidade das escalas, efetuou-se a análise das médias e do desvio padrão, de cada variável da amostra, com o intuito de analisar os níveis de Choques de Carreira, *Engagement*, *Quiet Quitting* e *Love of Money*, no contexto laboral português (Tabela III). Para todas as variáveis, foi definida uma escala de *Likert* de 5 pontos, sendo desta forma o ponto médio teórico 3.

Relativamente aos Choques de Carreira, estes têm uma média inferior ao ponto médio teórico (2,2), tanto nos Choques de Carreira Positivos (2,367) como nos Choques de Carreira Negativos (1,993).

Quanto ao *Engagement*, verifica-se que todas as dimensões apresentam uma média superior ao ponto médio teórico (3,52), sendo a mais alta a Dedicção (3,703), seguindo-se o Vigor (3,457) e a mais baixa a Absorção (3,4).

No que concerne ao *Quiet Quitting*, a média está inferior ao ponto médio teórico (2,462).

No que diz respeito ao *Love of Money*, verifica-se que a média é superior ao ponto médio teórico (3,695). Contudo, há uma elevada dispersão de valores entre as dimensões, sendo a mais alta a Importância (4,334), seguida da Motivação (3,499), Risco (3,93) e Sucesso (2,855). A média obtida na última dimensão está inferior ao ponto médio teórico.

Desta forma, pode observar-se que a média na amostra total é superior ao ponto médio teórico nas variáveis *Engagement* e *Love of Money*. Contrariamente ao *Quiet Quitting* e aos Choques de Carreira, em que a média é inferior a 3.

3.2.2 Análise de Diferenças entre Subgrupos da Amostra

Com o propósito de analisar a existência de diferenças significativas nos componentes em estudo, em distintos grupos da amostra foram utilizados o teste *ANOVA*, para variáveis com mais de dois subgrupos e o teste *t-Student*, para variáveis com dois subgrupos.

Inicialmente, foram identificadas diferenças significativas associadas à variável idade (Tabela IV). Os resultados demonstraram que existem diferenças no *Love of Money* ($p=0,012$), sendo que os inquiridos com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos têm a média mais elevada de *Love of Money* (3,85) enquanto os que têm mais de 50 anos têm a média mais baixa (3,419).

Em termos do estado civil (Tabela V), existem diferenças significativas relativamente às variáveis *Engagement* ($p=0,001$) e *Quiet Quitting* ($p=0,048$). No que concerne ao *Engagement* as pessoas que não estão solteiras têm em média um *Engagement* mais elevado (3,697), comparativamente às solteiras (3,4), verificando-se o oposto com o *Quiet Quitting*, ou seja, as pessoas solteiras aderem mais ao *Quiet Quitting* (2,566) comparativamente com as não solteiras (2,312).

Quanto a ter filhos (Tabela VI) é possível detetar diferenças significativas nas variáveis *Engagement* ($p=0,004$) e *Love of Money* ($p=0,006$). As pessoas com filhos, têm um *Engagement* (3,699) mais elevado, do que as que não têm filhos (3,429).

Relativamente ao *Love of Money* as pessoas sem filhos têm um *Love of Money* mais elevado (3,776), comparativamente às com filhos (3,535).

No âmbito das habilitações académicas (Tabela VII), existem diferenças significativas na variável *Quiet Quitting* ($p=0,018$), sendo que as pessoas com habilitações até ao 12º têm um *Quiet Quitting* mais elevado (2,772) comparativamente aos que concluíram uma licenciatura ou equivalente (2,416) e um mestrado ou pós-graduação (2,33). Esta diferença significativa também está representada na variável *Love of Money* ($p=0,009$), dado que as pessoas com um mestrado ou pós-graduação têm um *Love of Money* mais elevado (3,796), do que as que têm uma licenciatura ou equivalente (3,724) e habilitações até ao 12º ano (3,467).

No que concerne à situação profissional dos inquiridos (Tabela VIII), as diferenças significativas foram denotadas nas variáveis *Engagement* ($p=0,048$) e *Love of Money* ($p=0,029$). As pessoas empregadas têm um *Engagement* mais elevado (3,572) comparativamente ao trabalhador-estudante (3,304). Em relação ao *Love of Money*, os trabalhadores-estudantes (3,916) têm um *Love of Money* mais elevado em contraste com os empregados (3,652).

No que toca à posição na organização (Tabela IX) também é possível detetar estas diferenças significativas nas variáveis *Engagement* ($p=0,003$) e *Quiet Quitting* ($p=0,001$). Os gestores intermédios ou de topo têm um *Engagement* superior (3,875), comparativamente aos supervisores de equipa (3,709), profissionais altamente qualificados (3,593), estagiários ($p=3,535$), profissionais qualificados (3,419) e profissionais não qualificados (2,951). Os que aderem mais ao *Quiet Quitting* são os profissionais não qualificados (3,019), seguindo-se dos profissionais qualificados (2,639), profissionais altamente qualificados (2,327), estagiários (2,297), supervisores de equipa (2,2) e gestores intermédios ou de topo (1,946).

Relativamente ao setor de atividade (Tabela X), há diferenças significativas na variável Choques de Carreira Positivos ($p=0,005$), sendo que os indivíduos que exercem no setor privado com fins lucrativos têm mais Choques de Carreira Positivos (2,494), do que os que trabalham no setor privado sem fins lucrativos (2,314), e no setor público (1,851).

3.2.3. Análise de Equações Estruturais

Dada a necessidade de testar um modelo conceptual com múltiplas relações, foi utilizada a modelação de equações estruturais. Para analisar as relações em estudo, recorreu-se ao *software SmartPLS* versão 3.0 (Ringle *et al.*, 2015).

Inicialmente, procederam-se aos testes dos modelos de medida, avaliando a fiabilidade e a validade dos diferentes constructos. Posteriormente, examinou-se o modelo estrutural, verificando as relações desenvolvidas entre os constructos.

3.2.3.1. Modelos de Medida

De modo a analisar os itens utilizados para cada conceito, foram aferidas as respetivas médias, desvios padrão, as cargas fatoriais e os pesos estandardizados no respetivo constructo (Tabela XII).

Para analisar a fiabilidade, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* e a fiabilidade compósita, cujo valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair *et al.*, 2011). A Tabela XII confirma que todos os constructos exibem níveis adequados de consistência interna.

Conforme apresentado na mesma tabela, todos os constructos apresentam uma variância média extraída (AVE) superior a 0,5, o que confirma a validade convergente (Hair *et al.*, 2011). De modo a consolidar esta validade convergente dos modelos de medida, realizaram-se pseudo-testes t através do *bootstrapping* (tabela XII). Todos os indicadores revelaram cargas fatoriais significativas ($t > 3,29$; $p < 0,01$), evidenciando a validade convergente (Anderson & Gerbing, 1988).

Para avaliar a validade discriminante, foi aplicado o Índice de Relação *Heterotrait-Monotrait* (Henseler *et al.*, 2015). A Tabela XIII demonstra que não há problemas de validade discriminante, dado que o limite superior do intervalo de confiança de 95% é inferior a 0,85.

3.2.3.2 Modelo Estrutural

Após verificar que os modelos de medida revelam elevados índices de validade e fiabilidade, esta secção foca-se na análise do modelo estrutural. Desta forma, serão analisadas as relações propostas neste estudo, de modo a entender como os diferentes construtos se influenciam e interagem.

Para analisar a significância dos coeficientes de caminho, foi aplicada a técnica de *bootstrapping* (Tabela XIV). Concluiu-se que, das quatro relações diretas em estudo, todas foram significativas, apresentando valores de *t* superiores a 1,96 ($p < 0,05$) (Hair *et al.*, 2017). No entanto, as relações de moderação não foram significativas, sendo estas o efeito moderador do *Love of Money* entre os Choques de Carreira Positivos e o *Engagement* ($t=0,661$; $p=0,508$), Choques de Carreira Negativos e o *Engagement* ($t=0,551$ $p= 0,581$), Choques de Carreira Positivos e o *Quiet Quitting* ($t=0,591$ $p=0,554$) e o Choques de Carreira Negativos e o *Quiet Quitting* ($t=0,125$ $p= 0,901$).

Os coeficientes e a sua significância, são apresentados na Tabela XIV, após a eliminação das relações não significativas. Desta forma, foi possível aferir que as hipóteses H1 e H2 foram confirmadas dado que, os Choques de Carreira Negativos, vão impactar negativamente o *Engagement* ($t=2,864$ $p=0,004$) e positivamente o *Quiet Quitting* ($t=4,606$ $p=0,000$), contrariamente aos Choques de Carreira Positivos que vão impactar positivamente o *Engagement* ($t=6,633$ $p=0,000$) e negativamente o *Quiet Quitting* ($t=5,16$ $p=0,000$).

No que concerne às hipóteses H3 e H4, as mesmas não foram confirmadas, isto é, o *Love of Money*, não vai moderar a relação entre os Choques de Carreira Negativos com o *Quiet Quitting* ($t=0,125$ $p= 0,901$) e o *Engagement* ($t=0,551$ $p= 0,581$), nem a relação entre os Choques de Carreira Positivos com o *Quiet Quitting* ($t=0,591$ $p=0,554$) e o *Engagement* ($t=0,661$; $p=0,508$). Contudo, durante a realização deste estudo verificou-se além das relações pré-definidas que existia uma relação direta entre o *Love of Money* e o *Engagement* ($t=2,368$ $p=0,018$).

Para medir a dimensão dos efeitos, aplicou-se o f^2 , em que os valores 0,02 são considerados pequenos, 0,15 médios e 0,35 grandes (Cohen, 1988). Constata-se, assim, um efeito médio referente ao impacto dos Choques de Carreira Positivos no *Engagement*. Os demais efeitos são considerados fracos.

Seguidamente, procedeu-se a uma análise do coeficiente de determinação (R^2) das variáveis para examinar o grau de precisão preditiva do modelo. No âmbito dos Choques de Carreira, o modelo explica 17,8% do *Engagement* e 15,4% do *Quiet Quitting*.

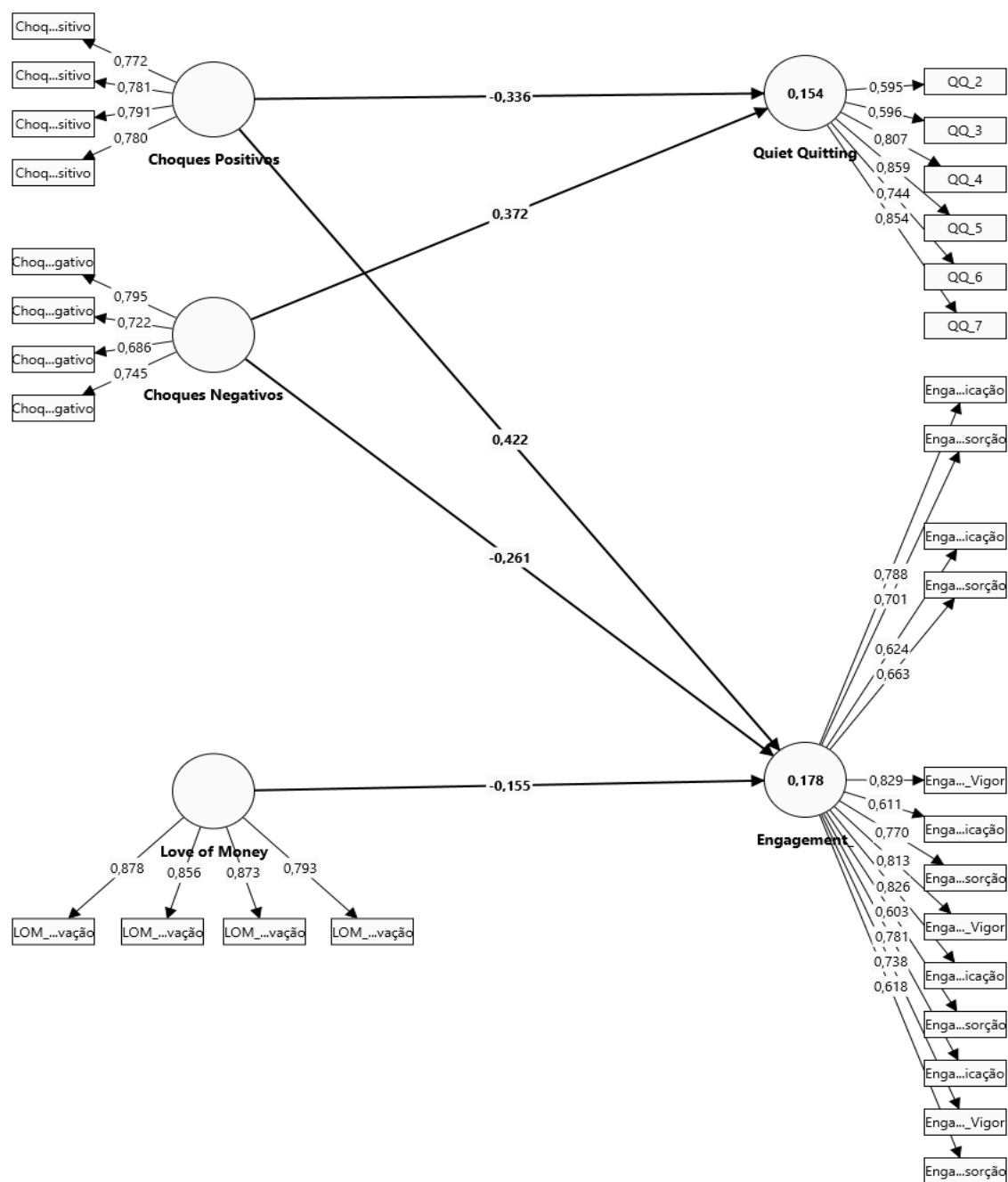


Figura 2 – Modelo Estrutural Final

4 – Conclusões

4.1 Sumário dos resultados e contributos do estudo

O primeiro objetivo dizia respeito à análise dos níveis de Choques de Carreira, *Engagement*, *Quiet Quitting* e *Love of Money* no contexto laboral português. Na amostra total observamos que os colaboradores inquiridos neste estudo, têm em média, baixa perceção de Choques de Carreira, tanto Positivos como Negativos, pelo que aparentemente estas variáveis não têm grande relevância no contexto português. É ainda interessante verificar que a média da perceção de Choques de Carreira Positivos é superior às médias de perceção de Choques de Carreira Negativos. Além disso, os colaboradores demonstram médias elevadas de *Engagement*, particularmente em termos de Absorção e Vigor, e médias baixas de *Quiet Quitting*, o que indica também não existirem problemas relevantes em relação a estas variáveis. Adicionalmente, demonstram uma média elevada de *Love of Money*, atribuindo uma grande importância ao dinheiro, vendo-o como um meio de Motivação e de Riqueza, mas não de Sucesso.

No decorrer deste estudo, também foi possível cumprir o segundo objetivo, que consistia na análise da existência de diferenças significativas nas variáveis em estudo em distintos grupos da amostra. Inicialmente, foi possível verificar diferenças relativas aos Choques de Carreira, dado que se constatou que no setor privado a média de perceção de Choques de Carreira Positivos é significativamente mais elevada que a do setor público. É possível que no setor privado haja um maior dinamismo nas carreiras, menos sujeitas a regras administrativas. Quanto ao *Engagement*, os colaboradores não solteiros, com filhos, e com posições mais elevadas na organização, têm médias mais elevadas. Por outro lado, colaboradores solteiros, com poucas habilitações académicas e com posições mais baixas na organização, apresentam médias mais elevadas de *Quiet Quitting*. Verifica-se assim, um paralelismo entre estas variáveis, dado que os fatores que conduzem ao *Engagement*, reduzem o *Quiet Quitting*, aplicando-se o mesmo no sentido inverso. Por fim, indivíduos mais jovens, sem filhos, com mais habilitações académicas e na situação profissional de trabalhador-estudantes, têm médias mais elevadas de *Love of Money*.

O terceiro objetivo dizia respeito a analisar as relações que se formam entre os Choques de Carreira, o *Engagement*, o *Quiet Quitting* e o *Love of Money*. Mediante o modelo de equações estruturais, foi possível verificar que os Choques de Carreira Positivos terão um impacto negativo no *Quiet Quitting* (H1a), e um positivo no

Engagement (H1b). Em oposição, os Choques de Carreira Negativos, estão positivamente associado ao *Quiet Quitting* (H2a) e negativamente ao *Engagement* (H2b). Estes resultados corroboram a teoria JD-R, uma vez que, os Choques de Carreira Negativos, sendo considerados exigências (Hofer *et al.*, 2021), têm como consequência o aumento do *Quiet Quitting* e a diminuição do *Engagement*. O mesmo se sucede com os Choques de Carreira Positivos, que são vistos como recursos (Kraimer *et al.*, 2019), aumentando o *Engagement* e diminuindo o *Quiet Quitting*.

As hipóteses propostas consideravam que o *Love of Money* teria um papel moderador na relação entre os Choques de Carreira e as variáveis de *Engagement* e *Quiet Quitting* (H3a, H3b, H4a e H4b), o que não se verificou nos resultados. Dado que as hipóteses foram formuladas partindo da possibilidade de os Choques de Carreira estarem associados a alterações na remuneração, é possível que este resultado resulte do facto de os Choques de Carreira sentidos pelos participantes não terem tido repercussões a nível remuneratório. Por exemplo, a perda de um mentor/colega de trabalho ou uma rotação de funções pode não estar associada a alteração remuneratória. Em contrapartida, foi possível constatar uma relação direta entre o *Love of Money* e o *Engagement*, em que indivíduos com um elevado *Love of Money*, vão ter menores níveis de *Engagement*.

Os *insights* obtidos a partir deste estudo indicam várias implicações teóricas e práticas para os Gestores de Recursos Humanos. Primeiramente, a realização deste estudo permitiu contribuir para a redução de lacunas já identificadas por outros autores, sobre os conceitos de Choques de Carreira e *Quiet Quitting* (eg. Akkermans *et al.*, 2018; Atalay & Dagistan, 2023; Hamouche *et al.*, 2023). Possibilitando igualmente a exploração da relação entre variáveis que ainda não tinham sido analisadas em conjunto, enriquecendo a literatura existente, através de novas perspetivas de investigação.

Além disso, este estudo também permitiu explorar o modelo JD-R. Neste já foram analisadas diversas variáveis relativas a exigências e recursos de trabalho (eg. Crawford *et al.*, 2010; Hofer *et al.*, 2021; Nimmi *et al.*, 2024; Schaufeli, 2017). A nossa contribuição é investigar uma exigência e um recurso muito específico que são os Choques de Carreira, ainda insuficientemente estudados (Hofer *et al.*, 2021).

Relativamente às implicações práticas é fundamental que as organizações desenvolvam algumas medidas para monitorizar a ocorrência de Choques de Carreira. Nesse sentido, as organizações devem realizar inquéritos aos colaboradores relativamente aos Choques de Carreira que experienciaram, de forma a recolher *insights* sobre os choques que ocorrem com mais frequência. Além disto, é também essencial que a

organização realize entrevistas de saída, para que seja possível ter uma atitude proativa em função dos problemas (Holtom *et al.*, 2005). Estas medidas, são essenciais para analisar a fonte do choque, que é significativa para delimitar os recursos que se devem investir para lidar com as ramificações do mesmo (Akkermans *et al.*, 2018).

Com o intuito de otimizar os Choques de Carreira Positivos e diminuir a incidência dos Choques de Carreira Negativos (Seibert *et al.*, 2016), as organizações podem adotar algumas medidas. Uma destas medidas pode passar pela realização de formações, de modo que os indivíduos adquiram competências comportamentais, de reflexão e comunicação, tornando-se mais resilientes (Blokker *et al.*, 2019). Estas formações são ainda essenciais para minimizar o *Quiet Quitting* (Kachhap & Singh, 2024).

Por sua vez, as empresas devem investir no desenvolvimento de interações sociais (Seibert *et al.*, 2016), como *team buildings*. Promovendo uma comunicação aberta, que permitirá reduzir os impactos dos Choques de Carreira Negativos (Holtom *et al.*, 2005) e fomentar o *Engagement* (Hassanein & Özgit, 2022).

Por fim, as organizações devem implementar práticas de apoio organizacional, que possibilitem não só diminuir o *Quiet Quitting* (Anand *et al.*, 2023) perante Choques de Carreira Negativos (Hofer *et al.*, 2021), como também promover o *Engagement* (Mazzetti *et al.*, 2023).

4.2 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Apesar dos contributos acima identificados, este estudo tem algumas limitações que devem ser tidas em consideração. Primeiramente, a amostra de 213 pessoas ativas em Portugal, pode diminuir a possibilidade de generalizar os resultados.

Outro aspeto relevante é que os resultados obtidos não estão direcionados a um setor de atividade específico, ou a uma organização, o que restringe a possibilidade de analisar os resultados à luz das políticas e práticas de recursos humanos.

Adicionalmente, apesar da metodologia utilizada permitir uma grande recolha de dados, o questionário e o período de pesquisa utilizado, podem restringir as respostas, impedindo uma compreensão mais detalhada das perceções dos inquiridos.

Por fim, o conceito Choque de Carreira pode ser considerado multidimensional e subjetivo, interferindo na sua aplicação e interpretação. Este fenómeno pode decorrer de diversas condicionantes, desde eventos inesperados na carreira, à forma como o indivíduo

o experiencia. Além disso, os seus cinco atributos são essenciais para contextualizar o choque, no entanto, estes não são evidenciados na escala de Ali *et al.* (2020) o que pode comprometer a capacidade de analisar a diversidade e complexidade dos Choques de Carreira no contexto laboral.

Futuras pesquisas devem considerar o aumento da amostra e a análise de um contexto específico, de modo a possibilitar a avaliação dos resultados em consonância com as políticas e práticas de recursos humanos. A inclusão de métodos qualitativos, como entrevistas ou um estudo longitudinal, podem possibilitar uma perspectiva mais detalhada dos Choques de Carreira e dos seus impactos.

Para possibilitar uma análise mais detalhada dos efeitos do *Love of Money*, será relevante inquirir questões sobre o grau em que os Choques de Carreira tiveram repercussões a nível da remuneração.

Não obstante estas limitações, esperamos que este estudo tenha contribuído para um maior conhecimento dos Choques de Carreira e os seus impactos no contexto organizacional português.

Bibliografia

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Schaufeli, W. B., & Blonk, R. W. B. (2015). It's All About Careerskills: Effectiveness of a Career Development Intervention for Young Employees. *Human Resource Management*, 54(4), 533–55. <https://doi.org/10.1002/hrm.21633>
- Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103563>
- Akkermans, J., Rodrigues, R., Mol, S. T., Seibert, S. E., & Khapova, S. N. (2021). The role of career shocks in contemporary career development: key challenges and ways forward. *Career Development International*, 26(4), 453–466. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2021-0172>
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *Journal of Industrial Psychology*, 44. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Ali, Z., Ghani, U., Islam, Z. U., & Mehreen, A. (2020). Measuring career shocks: A study of scale development and validation in the Chinese context. *Australian Journal of Career Development*, 29(3), 164–172.
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2023). 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>

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommendations two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2023). Quiet quitting: a new wine in an old bottle?. *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Belk, R. W. (1985). Materialism: Trait Aspects of Living in the Material World. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 265-280. <https://doi.org/10.1086/208515>
- Beus, J. M., & Whitman, D. S. (2017). Almighty Dollar or Root of All Evil? Testing the Effects of Money on Workplace Behavior. *Journal of Management*, 43(7), 2147–2167. <https://doi.org/10.1177/0149206314565241>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed). Oxford University Press.
- Chen, Y. J., & Tang, T. L. P. (2006). Attitude toward and propensity to engage in unethical behavior: Measurement invariance across major among University students. *Journal of Business Ethics*, 69(1), 77–93. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9069-6>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. L. Erlbaum Associates.

- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dissanayake, D. M. S., & Jayawardana, A. K. L. (2023). The impact of personal sense of power on unethical decision-making: a moderated mediation model of love of money motive and power distance orientation. *Decision*, 50(1), 19–34. <https://doi.org/10.1007/s40622-023-00340-5>
- 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>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraika, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction. *Research Square*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3128881/v1>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarsted, M. (Eds.). (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second edition). Sage.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-1362. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hassanein, F., & Özgit, H. (2022). Sustaining Human Resources through Talent Management Strategies and Employee Engagement in the Middle East Hotel Industry. *Sustainability*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142215365>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hofer, A., Spurk, D., & Hirschi, A. (2021). When and why do negative organization-related career shocks impair career optimism? A conditional indirect effect model. *Career Development International*, 26(4), 467–494. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2018-0299>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>
- <https://doi.org/10.1177/1038416220950737>
- İstifayı Anlamak, S., ve Sonuçları Esra ÖZTÜRK, Ö., Uğur ARIKAN, Ö., & Ocak, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *International Journal of Behavior, Sustainability and Management*, 10(18). <https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018>
- Kachhap, V., & Singh, T. (2024). Quiet quitting: a comprehensive exploration of hidden problems. *Development and Learning in Organizations*, 38(5), 23-26. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2023-0214>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Source: The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>

- Kraimer, M. L., Greco, L., Seibert, S. E., & Sargent, L. D. (2019). An investigation of academic career success: The new tempo of academic life. *Academy of Management Learning and Education*, 18(2), 128–152. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0391>
- Li, C. Y. (2013). Persuasive messages on information system acceptance: A theoretical extension of elaboration likelihood model and social influence theory. *Computers in Human Behavior*, 29(1), 264–275. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.09.003>
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2023). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13-24. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2023-1317>
- Lu, M., al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Luhmann, M., & Eid, M. (2009). Does It Really Feel the Same? Changes in Life Satisfaction Following Repeated Life Events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(2), 363–381. <https://doi.org/10.1037/a0015809>
- Luna-Arocas, R., & Tang, T. L.-P. (2004). The Love of Money, Satisfaction, and the Protestant Work Ethic: Money Profiles Among University Professors in the U.S.A. and Spain. *Journal of Business Ethics*, 50(4), 329–354. [10.1023/B:BUSI.0000025081.51622.2f](https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000025081.51622.2f)
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x>
- Mansur, J., & Felix, B. (2021). On lemons and lemonade: the effect of positive and negative career shocks on thriving. *Career Development International*, 26(4), 495–513. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2018-0300>

- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Mitchell, T. R., & Mickel, A. E. (1999). The Meaning of Money: An Individual-Difference Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(3), 568-578. <https://doi.org/10.2307/259143>
- Nimmi, M. P., Jayakumar, D., Muthuraman, N., Nair, G. P., & Donald, W. E. (2024). Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India. *Human Resources Management and Services*, 6(4). <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i4.3450>
- Oliveira, F., & Marques, T. M. G. (2020). The love of money and the propensity to engage in unethical behaviours: a study in the Portuguese context. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 33(3–4), 481–499. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2020-0042>
- Pak, K., Kooij, D., de Lange, A. H., Meyers, M. C., & van Veldhoven, M. (2021). Unravelling the process between career shock and career (un)sustainability: exploring the role of perceived human resource management. *Career Development International*, 26(4), 514–539. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2018-0271>
- Patten, M. L. (2017). *Questionnaire research: A practical guide* (Fourth edition). Routledge
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.Ed). Gradiva
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS. SmartPLS GmbH.

- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2019). Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.003>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Uwes Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers an experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274–295. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245–257. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., & Pierotti, A. J. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 169–182. <https://doi.org/10.1037/a0030882>
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management* 28(2). <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>

- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469–476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Sousa, M. I. M. R. de A. (2019). O impacto do Love of Money na satisfação salarial e no Engagement [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/18147>
- Sullivan, S. E., & al Ariss, A. (2021). Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100727>
- Susanto, E. (2021). Does love of money matter for innovative work behavior in public sector organizations? Evidence from Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2020-0028>
- Tang, T. L. P. (1992). The Meaning of Money Revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 197-202 <https://doi.org/10.1002/job.4030130209>
- Tang, T. L. P. (2007). Income and quality of life: Does the love of money make a difference? *Journal of Business Ethics*, 72(4), 375–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9176-4>
- Tang, T. L. P., Tang, T. L. N., & Homaifar, B. Y. (2006). Income, the love of money, pay comparison, and pay satisfaction: Race and gender as moderators. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 476–491. <https://doi.org/10.1108/02683940610673988>
- Tang, T. L.-P., & Chiu, R. K. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees? *Journal of Business Ethics*, 46(1), 13–30. [10.1023/A:1024731611490](https://doi.org/10.1023/A:1024731611490)
- Tang, T. L.-P., Luk, V. W.-M., & Chiu, R. K. (2000). Pay Differentials in the People's Republic of China: An Examination of Internal Equity and External

Competitiveness. *Compensation & Benefits Review*, 32(2), 43-49.
10.1177/08863680022097812

Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10–20. <https://doi.org/10.7342/ismt.rpics.2017.3.2.52>

Yıldız, S. (2023). Quiet Quitting: Causes, Consequences And Suggestions. *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal*, 70(70), 3180–3190. <https://doi.org/10.29228/smryj.69426>

Zhang, T., & Rodrigue, C. (2023). What If Moms Quiet Quit? The Role of Maternity Leave Policy in Working Mothers' Quiet Quitting Behaviors. *Merits*, 3(1), 186–205. <https://doi.org/10.3390/merits3010012>

Anexos

Anexo I – Instrumento

O presente estudo faz parte de uma dissertação de Mestrado, que estou a realizar no ISEG – Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa. Agradeço a sua colaboração, essencial para a realização deste trabalho.

Objetivo do estudo: Analisar a sua evolução de carreira e o atual ambiente de trabalho na sua organização.

Procedimentos: O questionário é composto por diversas afirmações, em relação às quais terá de indicar a sua concordância numa escala de 1 a 5, por exemplo, em que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente. No final, solicita-se que responda a alguns dados sociodemográficos, tais como idade e nível de escolaridade.

Duração prevista: O preenchimento do questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos.

Confidencialidade: As informações que prestar no decurso do presente estudo serão tratadas com confidencialidade. O estudo não divulga nenhum dado que possa identificar o participante. Não haverá perguntas que peçam para se identificar, ou qualquer elemento que comprometa o anonimato.

Participação voluntária: A sua participação neste estudo é completamente voluntária. Note que é livre para não participar ou parar de participar a qualquer momento antes de enviar as suas respostas.

Direito de se retirar do estudo: Tem o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem penalidades.

Como desistir do estudo: Se quiser desistir do estudo, basta clicar no botão “Fechar” do Qualtrics.

Por razões metodológicas, este questionário destina-se a pessoas de idade igual ou superior a 18 anos. Por favor, não prossiga se tiver menos de 18 anos.

Se tiver dúvidas sobre o estudo ou precisar de relatar um problema relacionado com o mesmo, entre em contacto com:

Ana Rita Rebelo, anarita_ar22@aln.iseg.ulisboa.pt

Parte I – Engagement

Nesta parte do questionário encontrará diversas afirmações relativas ao modo como se sente em relação ao seu trabalho atual. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das afirmações, utilizando a escala de respostas (1 - Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo Totalmente).

	1	2	3	4	5
No meu trabalho, sinto-me cheio/a de energia..					
Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.					
O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.					
No meu trabalho sinto-me com força e cheio/a de vigor.					
Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.					
Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta".					
O meu trabalho inspira-me.					
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.					
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.					
Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.					
Estou imerso/a no meu trabalho.					
Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.					
O meu trabalho é desafiante para mim.					
“Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.					
Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.					
É-me difícil desligar do meu trabalho.					
No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.					

Parte II – Quiet Quitting

Nesta parte do questionário encontrará diversas afirmações relativas ao modo como se sente em relação ao seu trabalho atual. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das afirmações, utilizando a escala de respostas (1 - Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
Muitas vezes chego tarde e saio mais cedo do trabalho.					
Muitas vezes evito trabalhar mais horas, se não houver uma remuneração adicional.					
Faço o mínimo necessário para evitar ser demitido/a.					
	1	2	3	4	5
Sinto que faltam oportunidades de aprender e crescer na minha organização.					
Sinto que falta significado no trabalho.					
Sinto que não tenho interesse em participar em reuniões.					
Sinto que falta paixão e entusiasmo em trabalhar mais além.					

Parte III – Choques de Carreira

Nesta parte do questionário encontrará diversas afirmações referentes a situações que pode ter experimentado ao longo da sua carreira profissional. Caso a situação descrita na afirmação nunca lhe tenha ocorrido, assinale a opção “Nunca experienciei isso”. Caso a situação já lhe tenha ocorrido, por favor indique o impacto que isso teve para a sua carreira profissional. Por ordem crescente desse impacto, a sua opção pode ser “Teve um impacto mínimo”, “Teve algum impacto”, “Teve um impacto moderado”, ou “Teve um grande impacto”.

	1	2	3	4	5
Recebi inesperadamente uma nova oferta de emprego.					
Fui promovido/a antes do esperado.					
Fui selecionado/a inesperadamente para o prêmio de melhor desempenho.					
Fui selecionado/a inesperadamente para um programa de formação avançada.					
Recebi inesperadamente um aumento salarial.					
A organização forçou-me a uma rotação inesperada de funções que afetou negativamente as minhas relações.					
A organização realizou um downsizing (redução da força de trabalho) inesperada que afetou negativamente a minha carreira.					
Tive um conflito de trabalho (com o supervisor/colega) que afetou negativamente a minha evolução de carreira.					
Tive um mentor/colega importante para mim que saiu inesperadamente, o que me criou dificuldades em manter a minha carreira.					

Parte IV – Love of Money

Nesta parte do questionário encontrará afirmações referentes a diferentes significados que o dinheiro pode ter. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das afirmações,

utilizando a escala de respostas (1 - Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo Totalmente).

	1	2	3	4	5
O dinheiro é importante.					
O dinheiro é valioso.					
O dinheiro é bom.					
O dinheiro é um importante fator nas vidas de todos nós.					
O dinheiro é atrativo.					
O dinheiro representa a minha realização.					
O dinheiro é um símbolo do meu sucesso.					
O dinheiro reflete o meu êxito.					
O dinheiro é como nos comparamos com os outros.					
Eu estou motivado para trabalhar arduamente por dinheiro.					
O dinheiro dá-me mais força para trabalhar mais.					
Eu fico altamente motivado/a pelo dinheiro.					
O dinheiro é um motivador.					
Ter muito dinheiro (ser rico/a) é bom.					
Seria bom ser rico/a.					
Eu quero ser rico/a.					
A minha vida será mais agradável se eu for rico/a e tiver mais dinheiro.					

Parte V – Dados Sociodemográficos

Nesta secção encontrará perguntas referentes aos dados sociodemográficos. Selecione a opção com que se identifica.

Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

Idade:

- ☐ Menos de 18
- ☐ 18 – 25 anos
- ☐ 26 – 30 anos
- ☐ 31 – 40 anos
- ☐ 41 – 50 anos
- ☐ 51 – 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

Estado Civil:

- ☐ Solteiro(a)

- ☐ Casado(a) / União de Facto
- ☐ Divorciado(a) ou Separado(a)
- ☐ Viúvo(a)
- ☐ Outro

Tem filhos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu "sim" à pergunta anterior, qual é a idade do seu filho(a) mais novo(a)? Se não, avance para a próxima pergunta.

- ☐ Menos de 6 anos
- ☐ 7 – 10 anos
- ☐ 11 – 14 anos
- ☐ 15 – 18 anos
- ☐ Mais de 18 anos

Habilitações Académicas:

- ☐ Ensino Básico (9º Ano)
- ☐ Ensino Secundário (12º Ano)
- ☐ Licenciatura ou equivalente
- ☐ Mestrado ou Pós-graduação
- ☐ Doutoramento

Situação Profissional:

- ☐ Trabalhador-Estudante
- ☐ Empregado(a)
- ☐ Desempregado(a)
- ☐ Outro _____

Se está a trabalhar, qual é a sua posição na organização:

- ☐ Gestor de topo
- ☐ Gestor intermédio
- ☐ Supervisor de equipa
- ☐ Profissional altamente qualificado
- ☐ Profissional Qualificado
- ☐ Profissional Não Qualificado
- ☐ Estagiário
- ☐ Outro _____

Número de anos na organização:

- ☐ Menos de um ano
- ☐ 1-5 anos
- ☐ 6-10 anos
- ☐ 11-15 anos
- ☐ 16-20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

Setor de atividade:

- ☐ Setor público
- ☐ Setor privado com fins lucrativos
- ☐ Setor privado sem fins lucrativos

Situação contratual:

- ☐ Contrato de trabalho sem termo (efetivo)
- ☐ Contrato de trabalho a termo certo (não efetivo)

- Trabalhador independente
- Estagiário
- Outro _____

Qual é o tamanho da sua empresa:

- Microempresa (até 10 trabalhadores)
- Pequena empresa (11-50 trabalhadores)
- Média empresa (51-250 trabalhadores)
- Grande empresa (mais de 250 trabalhadores)

Anexo II – Tabelas de Análise Estatística

Tabela I - Caracterização da Amostra

		N	%
Género	Feminino	129	60,6%
	Masculino	83	39%
	Prefere não responder	1	0,5%
Idade	Menos de 18 Anos	0	0%
	18 a 25 Anos	76	35,7%
	26 a 30 Anos	39	18,3%
	31 a 40 Anos	49	23%
	41 a 50 Anos	25	11,7%
	Mais de 50 Anos	24	11,3%
Estado Civil	Solteiro(a)	131	61,5%
	Não Solteiro(a)	79	37,1%
	Outro	3	1,4%
Filhos	Sim	72	33,8%
	Não	141	66,2%
Idade Filhos	Menos de 6 Anos	23	10,8%
	7 a 10 Anos	17	8%
	11 a 18 Anos	10	4,7%
	Mais de 18 Anos	21	9,9%
Habilitações Académicas	Até ao Ensino Secundário (12º Ano)	49	23%
	Licenciatura ou Equivalente	75	35,2%
	Mestrado ou Pós-Graduação	89	41,8%
	Doutoramento	0	0%
Situação Profissional	Trabalhador(a)-Estudante	38	17,8%
	Empregado(a)	173	81,2%
	Desempregado(a)	0	0%
	Outro	2	0,9%
Posição Organizacional	Gestor intermédio ou de topo	28	13,1%
	Supervisor de Equipa	20	9,4%
	Profissional Altamente Qualificado	27	12,7%
	Profissional Qualificado	91	42,7%
	Profissional Não Qualificado	9	4,2%
	Estagiário	23	10,8%
	Outro	13	6,1%
Anos na Organização	Menos de 1 Ano	70	32,9%
	1 a 5 Anos	84	39,4%
	6 a 10 Anos	22	10,3%
	11 a 20 Anos	16	7,5%
	Mais de 20 Anos	19	8,9%

Setor de Atividade	Setor Público	39	18,3%
	Setor Privado com fins lucrativos	150	70,4%
	Setor Privado sem fins lucrativos	21	9,9%
Situação Contratual	Contrato de Trabalho sem termo	145	68,1%
	Contrato de trabalho a termo certo	30	14,1%
	Trabalhador Independentes	12	5,6%
	Estagiário	23	10,8%
Fonte: Elaboração própria (SPSS)		2	0,9%
Tamanho da empresa	Microempresa (até 10 trabalhadores)	16	7,5%
	Pequena empresa (11 a 50 trabalhadores)	41	19,2%
	Média empresa (51 a 250 trabalhadores)	34	15%
	Grande empresa (mais de 251 trabalhadores)	121	56,8%

Tabela II - Fiabilidade das Escalas

Escalas	Itens	Alpha de Cronbach (α)
<i>Engagement</i>	16	0,918
<i>Quiet Quitting</i>	6	0,839
Choques de Carreira Positivos	5	0,770
Choques de Carreira Negativos	4	0,728
<i>Love of Money</i>	17	0,910

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela III - Média e Desvio Padrão

Variáveis	Média	Desvio Padrão
<i>Engagement</i>	3,520	0,656
Vigor	3,457	0,675
Dedicação	3,703	0,764
Absorção	3,400	0,756
<i>Quiet Quitting</i>	2,462	0,900
Choques de Carreira	2,200	0,923
Choques de Carreira Positivos	2,367	1,116
Choques de Carreira Negativos	1,993	1,055
<i>Love of Money</i>	3,695	0,614
Importância	4,334	0,560
Sucesso	2,855	0,877
Motivação	3,499	0,886
Rico	3,930	0,797

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

		N	Média	Z	Sig.
<i>Love of Money</i>	18 aos 25 anos	76	3,850	3,287	.012
	26 aos 30 anos	39	3,735		
	31 aos 40 anos	49	3,660		
	41 aos 50 anos	25	3,494		
	Mais de 51 anos	24	3,419		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela IV - *ANOVA*: Diferenças por Idades

		N	Média	Z	Sig.
<i>Engagement</i>	Solteiro	131	3,400	0,851	0,001
	Não Solteiro	79	3,697		
<i>Quiet Quitting</i>	Solteiro	131	2,566	2,303	0,048
	Não Solteiro	79	2,312		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela V - *ANOVA*: Diferenças por Estado Civil

		N	Média	Z	Sig.
<i>Engagement</i>	Sim	72	3,699	0,034	0,004
	Não	141	3,429		
<i>Love of Money</i>	Sim	72	3,535	0,435	0,006
	Não	141	3,776		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela VI - *T-Test*: Diferenças por Filhos

Tabela VII - *ANOVA*: Diferenças por Habilitações Acadêmicas

		N	Média	Z	Sig.
<i>Quiet Quitting</i>	Até ao Ensino Secundário	49	2,772	4,0286	0,018
	Licenciatura ou Equivalente	75	2,416		
	Mestrado ou Pós-graduação	89	2,330		
<i>Love of Money</i>	Até ao Ensino Secundário	49	3,467	4,832	0,009
	Licenciatura ou Equivalente	75	3,724		
	Mestrado ou Pós-graduação	89	3,796		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela VIII - *ANOVA*: Diferenças por Situação Profissional

		N	Média	Z	Sig.
<i>Engagement</i>	Trabalhador-Estudante	38	3,304	3,084	0,048
	Empregado(a)	173	3,572		
<i>Love of Money</i>	Trabalhador-Estudante	38	3,916	3,617	0,029
	Empregado(a)	173	3,652		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela IX - *ANOVA*: Diferenças por Posição na Organização

		N	Média	Z	Sig.
<i>Engagement</i>	Gestor intermédio ou de topo	28	3,875	3,44	0,003
	Supervisor de Equipa	20	3,709		
	Profissional Altamente Qualificado	27	3,593		
	Profissional Qualificado	91	3,419		
	Profissional não Qualificado	9	2,951		
	Estagiário	23	3,535		
	Outro	13	3,418		
<i>Quiet Quitting</i>	Gestor intermédio ou de topo	28	1,946	3,775	0,001
	Supervisor de Equipa	20	2,200		
	Profissional Altamente Qualificado	27	2,327		
	Profissional Qualificado	91	2,639		
	Profissional não Qualificado	9	3,019		
	Estagiário	23	2,297		
	Outro	13	2,795		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela X - *ANOVA*: Diferenças por Setor de Atividade

		N	Média	Z	Sig.
Choque de Carreira Positivo	Setor Público	39	1,851	5,458	0,005
	Setor Privado com Fins Lucrativos	150	2,494		
	Setor Privado sem Fins Lucrativos	21	2,314		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Tabela XI – Média, Desvio-Padrão, Cargas Fatoriais e Pesos Estandarizados

Construto	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	Bootstrap (pseudo teste t)	P
<i>Engagement</i>	<i>Engagement_1_Vigor</i>	3,432	0,998	0,829	33,755	0,000
	<i>Engagement_2_Dedicação</i>	4,005	0,932	0,611	10,095	0,000
	<i>Engagement_3_Absorção</i>	3,479	1,033	0,770	22,036	0,000
	<i>Engagement_4_Vigor</i>	3,300	0,951	0,813	32,259	0,000
	<i>Engagement_5_Dedicação</i>	3,545	0,990	0,826	31,728	0,000
	<i>Engagement_6_Absorção</i>	3,136	1,046	0,603	10,413	0,000
	<i>Engagement_7_Dedicação</i>	3,418	0,988	0,781	22,719	0,000
	<i>Engagement_8_Vigor</i>	2,906	1,075	0,738	19,716	0,000
	<i>Engagement_9_Absorção</i>	3,455	1,004	0,618	10,819	0,000
	<i>Engagement_10_Dedicação</i>	3,840	0,941	0,788	23,519	0,000
	<i>Engagement_11_Absorção</i>	3,441	0,980	0,701	14,183	0,000
	<i>Engagement_13_Dedicação</i>	3,709	0,969	0,624	8,533	0,000
	<i>Engagement_14_Absorção</i>	3,488	0,907	0,663	12,265	0,000
<i>Quiet Quitting</i>	<i>Quiet Quitting_2</i>	2,648	1,344	0,595	8,083	0,000
	<i>Quiet Quitting_3</i>	1,662	0,918	0,596	7,504	0,000
	<i>Quiet Quitting_4</i>	2,887	1,247	0,807	26,345	0,000
	<i>Quiet Quitting_5</i>	2 653	1,253	0,859	37,408	0,000
	<i>Quiet Quitting_6</i>	2,413	1,244	0,744	16,119	0,000
	<i>Quiet Quitting_7</i>	2,507	1,193	0,854	33,311	0,000
Choques de Carreira Positivo	Choque_2_positivo	2,408	1,700	0,772	12,896	0,000
	Choque_3_positivo	2,056	1,519	0,781	14,076	0,000
	Choque_4_positivo	1,944	1,396	0,791	14,887	0,000
	Choque_5_positivo	2,479	1,570	0,780	15,59	0,000
Choques de Carreira Negativo	Choque_6_negativo	2,038	1,469	0,795	6,676	0,000
	Choque_7_negativo	1,798	1,357	0,722	4,680	0,000
	Choque_8_negativo	2,178	1,540	0,656	4,484	0,000
	Choque_9_negativo	1,958	1,294	0,745	5,509	0,000
<i>Love of Money</i>	<i>Love of Money_10_Motivação</i>	3,183	1,121	0,878	5,277	0,000
	<i>Love of Money_11_Motivação</i>	3,476	1,105	0,856	4,949	0,000
	<i>Love of Money_12_Motivação</i>	3,338	1,100	0,873	4,546	0,000
	<i>Love of Money_13_Motivação</i>	4,005	0,790	0,793	4,903	0,000

Fonte: Elaboração própria (*Smart_PLS*)

Tabela XII – *Alpha de Cronbach*, Fiabilidade e Validade Média Extraída

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída (AVE)
<i>Engagement</i>	0,923	0,931	0,526
<i>Quiet Quitting</i>	0,840	0,861	0,564
Choques de Carreira Positivo	0,787	0,790	0,610
Choques de Carreira Negativo	0,730	0,755	0,545
<i>Love of Money</i>	0,873	0,884	0,724

Fonte: Elaboração própria (*Smart_PLS*)

Tabela XIII - *Heterotrait-Monotrait Ratio*

	<i>Engagement</i>	<i>Quiet Quitting</i>	Choques de Carreira Positivo	Choques de Carreira Negativo	<i>Love of Money</i>
<i>Engagement</i>					
<i>Quiet Quitting</i>	0,786				
Choques de Carreira Positivo	0,349	0,230			
Choques de Carreira Negativo	0,186	0,295	0,534		
<i>Love of Money</i>	0,159	0,160	0,185	0,177	

Fonte: Elaboração própria (*Smart_PLS*)

Tabela XIV - Relações Significativas

	β	Teste t	P-	f^2
Choques Positivos -> <i>Engagement</i>	0,422	6,633	0,000	0,182
Choques Positivos -> <i>Quiet Quitting</i>	-0,336	5,160	0,000	0,113
Choques Negativos -> <i>Engagement</i>	-0,261	2,864	0,004	0,070
Choques Negativos -> <i>Quiet Quitting</i>	0,372	4,606	0,000	0,139
<i>Love of Money</i> -> <i>Engagement</i>	-0,155	2,368	0,018	0,028

Fonte: Elaboração própria (*Smart_PLS*)