



**A influência do líder *coach* no *Quiet Quitting* e no desempenho:
um estudo empírico em contexto organizacional**

Ana Filipa Pereira Graça

Nº202427068

Orientador de dissertação:

Professor Doutor Francisco Cesário

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de mestre em gestão

Barcarena

Junho 2026

Atlântica – Instituto Universitário

**A influência do líder *coach* no *Quiet Quitting* e no desempenho:
um estudo empírico em contexto organizacional**

Ana Filipa Pereira Graça

Nº202427068

Orientador de dissertação:

Professor Doutor Francisco Cesário

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de mestre em gestão

Barcarena

Junho 2026

A vocês.

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento ao meu professor orientador, pela sua valiosa tutoria, disponibilidade e incentivo constante ao longo da elaboração desta dissertação. A sua orientação científica e o seu apoio foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto e para o meu crescimento académico e profissional.

Agradeço também ao meu marido, pelo suporte incondicional, paciência e dedicação na gestão familiar, tornando possível a concretização deste ciclo académico. O seu apoio diário foi essencial para equilibrar os desafios do estudo, do trabalho e da vida pessoal, permitindo-me alcançar este importante objetivo.

Obrigada.

Resumo

A presente dissertação pretende analisar o impacto do líder *coach* nos comportamentos de *Quiet Quitting* dos colaboradores e no seu desempenho percebido em contexto organizacional. O estudo parte da premissa de que estilos de liderança orientados para o apoio, a comunicação aberta, o *feedback* e o desenvolvimento podem promover maior envolvimento dos colaboradores, potenciar o desempenho e reduzir comportamentos de retração laboral. A revisão da literatura permitiu enquadrar teoricamente as variáveis em estudo e sustentar a formulação das hipóteses de investigação, segundo as quais a presença do líder *coach* teria uma relação positiva com o desempenho percebido e uma relação negativa com o *Quiet Quitting*.

A investigação segue uma abordagem quantitativa, de carácter transversal, com recolha de dados através de questionário digital aplicado a 110 colaboradores de uma organização privada do setor da saúde, entre março e abril de 2026. Para a análise dos dados recorreu-se ao software Jamovi. Os resultados indicam que a presença do líder *coach* influencia positivamente o desempenho percebido, embora de forma moderada, e influencia negativamente os comportamentos de *Quiet Quitting*. Conclui-se, assim, que o líder *coach* constitui um fator relevante para a promoção do desempenho e para a prevenção do *Quiet Quitting* em contexto laboral.

PALAVRAS-CHAVE: Líder *coach*, *Quiet Quitting*, desempenho, organizações

Abstract

This dissertation aims to examine the impact of the coaching leader on employees' *Quiet Quitting* behaviors and perceived performance in an organizational context. The study is based on the premise that leadership styles oriented toward support, open communication, feedback, and development can foster greater employee engagement, enhance performance, and reduce withdrawal behaviors in the workplace. The literature review provided a theoretical framework for the variables under study and supported the formulation of the research hypotheses, according to which the presence of a coaching leader would have a positive relationship with perceived performance and a negative relationship with *Quiet Quitting*.

The study adopts a quantitative, cross-sectional approach, with data collected through a digital questionnaire administered to 110 employees of a private healthcare organization between March and April 2026. Jamovi software was used for data analysis. The results indicate that the presence of a coaching leader positively influences perceived performance, albeit moderately, and negatively influences *Quiet Quitting* behaviors. Thus, it is concluded that the coaching leader is a significant factor in promoting performance and preventing *Quiet Quitting* in the workplace.

KEYWORDS: Coaching leader, *Quiet Quitting*, performance, organizations.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Líder <i>Coach</i>	3
2.2 <i>Quiet Quitting</i>	4
2.3 Desempenho percebido	5
2.4 Relação entre as variáveis	6
3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES	9
4. MÉTODO.....	10
4.1 Design	10
4.2 Procedimento	10
4.3 Instrumentos de medida	10
4.4 Amostra.....	11
5. RESULTADOS.....	13
5.1 Qualidades métricas das escalas	13
5.1.1 Validade fatorial.....	13
5.1.2 Consistência interna	14
5.2 Estatística descritiva.....	15
5.2.1 Variável Líder <i>Coach</i>	16
5.2.2 Variável Desempenho percebido.....	18
5.2.3 Variável <i>Quiet Quitting</i>	20
5.4 Teste de Hipóteses	22
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	23
6.1 Resultados do estudo e relação com a literatura	24
6.2 Limitações do estudo	25
6.3 Implicações do estudo.....	26
7. REFERÊNCIAS.....	27

ANEXOS	30
ANEXO A – QUESTIONÁRIO	31

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 . Modelo de Investigação.....	9
Figura 2. Frequências de género	11
Figura 3. Frequências de idade	12
Figura 4. Frequências de anos na empresa.....	12

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1. Análise fatorial confirmatória da variável Líder Coach.....	13
Tabela 2. Análise fatorial confirmatória da variável Desempenho.....	13
Tabela 3. Análise fatorial confirmatória da variável <i>Quiet Quitting</i>	14
Tabela 4. Fiabilidade das escalas	14
Tabela 5 Estatística descritiva variáveis	15
Tabela 6. Estatística descritiva variável Líder <i>Coach</i> e género	16
Tabela 7. Estatística descritiva variável Líder <i>Coach</i> e idade	17
Tabela 8. Estatística descritiva variável Líder <i>Coach</i> e anos na empresa.....	18
Tabela 9. Estatística descritiva variável Desempenho e género	19
Tabela 10. Estatística descritiva variável Desempenho e idade.....	19
Tabela 11. Estatística descritiva variável Desempenho e anos na empresa.....	19
Tabela 12. Estatística descritiva variável <i>Quiet Quitting</i> e género	20
Tabela 13. Estatística descritiva variável <i>Quiet Quitting</i> e idade	20
Tabela 14. Estatística descritiva variável <i>Quiet Quitting</i> e anos na empresa	21
Tabela 15. Matriz de correlações	21
Tabela 16. Teste de hipótese – Líder <i>Coach</i> e Desempenho	22
Tabela 17. Teste de hipótese – Líder <i>Coach</i> e <i>Quiet Quitting</i>	22

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação constitui parte integrante da avaliação final do Curso de Mestrado em Gestão da Universidade Atlântica – Instituto Universitário. O seu objetivo é apresentar, de forma estruturada, o tema selecionado, relacionando-o com as variáveis que sustentam o estudo desenvolvido e recorrendo aos meios e instrumentos de apoio adquiridos em contexto académico ao longo do curso.

No contexto organizacional contemporâneo, o líder *coach* assume uma relevância crescente, destacando-se pelo foco no desenvolvimento das pessoas, na motivação e na criação de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Este estilo de liderança baseia-se num modelo de gestão em que o líder atua como mentor, focando-se no desenvolvimento individual e na autonomia dos seus colaboradores, incentivando a equipa a atingir o seu potencial através de orientação, apoio, comunicação e definição clara de objetivos, com foco no crescimento contínuo (Gomes, 2021).

As práticas do líder *coach* promovem um maior compromisso organizacional, refletindo-se numa redução dos comportamentos de *Quiet Quitting* sempre que a ação do líder é direcionada para o desenvolvimento de competências e para a escuta ativa. O envolvimento dos colaboradores aumenta em ambientes onde a presença de um líder *coach* fomenta a relação entre a autoestima organizacional e a valorização da aprendizagem contínua, traduzindo-se num maior desempenho dos colaboradores nas organizações (Wee *et al.*, 2020).

O líder *coach* promove uma avaliação de desempenho baseada em feedback construtivo e orientada para o desenvolvimento, motivando os colaboradores a melhorar continuamente o seu rendimento e o seu comprometimento (Murphy, 2020). A eficácia do líder *coach* revela-se, portanto, fundamental não só para controlar indicadores como o comportamento de *Quiet Quitting*, mas também para promover uma cultura organizacional sustentada em relações de confiança e *feedback* contínuo (Campagna *et al.*, 2020).

Estudos recentes indicam que existe uma relação positiva entre a presença de líderes *coach* e o desempenho em tarefas no contexto organizacional, bem como uma relação negativa com os comportamentos contraprodutivos, sugerindo que este estilo de liderança potencia tanto o desempenho objetivo como as atitudes favoráveis face ao trabalho (Khan *et al.*, 2023).

Ao analisar a variável comportamental *Quiet Quitting* em articulação com a presença de um líder *coach*, observa-se que a adoção de um modelo de gestão baseado em acompanhamento

contínuo, *feedback* e *coaching* contribui para prevenir o distanciamento e a apatia dos colaboradores. Além disso, transforma a avaliação de desempenho num momento percecionado como oportunidade de desenvolvimento, reforçando a perceção de justiça, a clareza de critérios e a utilidade do processo avaliativo (Patel *et al.*, 2025).

Em síntese, o líder *coach* surge como um elemento fulcral na promoção de ambientes de trabalho mais produtivos, saudáveis e motivadores, influenciando tanto os comportamentos de *Quiet Quitting* como o desempenho coletivo, desde que suportado por práticas de *feedback*, reconhecimento e desenvolvimento contínuo.

Assim, esta dissertação tem como objetivo geral analisar a relação entre a presença do líder *coach*, os comportamentos de *Quiet Quitting* e o desempenho percecionado dos colaboradores nas organizações, identificando de que forma estas variáveis influenciam o compromisso e o foco. Como objetivos específicos, pretende-se avaliar a perceção dos colaboradores relativamente à liderança existente, considerando variáveis sociodemográficas como a idade, o género e a experiência profissional, bem como verificar a correlação entre a presença de um líder *coach*, a incidência de comportamentos de *Quiet Quitting* e o desempenho percecionado na organização.

De forma a conhecer o impacto da presença de um líder *coach* no comportamento de *Quiet Quitting* dos colaboradores e no seu desempenho na organização, foi construída a seguinte questão de investigação: *Como é que a presença do líder coach influencia o comportamento de Quiet Quitting e o desempenho percecionado dos colaboradores nas organizações?*

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Líder *Coach*

O conceito de líder *coach* assume, atualmente, um crescente destaque no contexto organizacional contemporâneo, sobretudo pela sua orientação para o desenvolvimento das pessoas, para a melhoria contínua e para a promoção de relações de trabalho mais colaborativas. De acordo com Hamlin, Ellinger e Beattie (2006), o *coaching* em contexto de liderança traduz-se num conjunto de comportamentos de apoio, orientação e facilitação que visam aumentar o desempenho e promover o crescimento dos colaboradores. Nesta perspetiva, o líder deixa de assumir apenas uma função diretiva e passa a desempenhar um papel mais próximo de mentor, ajudando os colaboradores a clarificar os objetivos, a identificar as necessidades de desenvolvimento e a ultrapassar as dificuldades no desempenho das suas funções (Huang, 2019; Wee *et al.*, 2020).

A literatura descreve o líder *coach* como aquele que comunica com os colaboradores de forma aberta e construtiva, promovendo a autonomia, o envolvimento e a aprendizagem. Wang *et al.* (2016) referem que este estilo de liderança tem como base comportamentos que ajudam na clarificação das tarefas, na inspiração, no apoio e no desenvolvimento de competências, de forma a alcançar os melhores resultados individuais e organizacionais.

No plano conceptual, o líder *coach* distingue-se por atuar de forma mais relacional, criando um clima de confiança e de aprendizagem contínua. Para Ellinger e Keller (2003), os comportamentos de *coaching* favorecem a satisfação e o desempenho dos colaboradores, uma vez que a construção da confiança é sustentada na lógica de troca social entre líder e colaborador. Esta abordagem é particularmente relevante ao reconhecer o colaborador como um agente ativo no seu próprio desenvolvimento, em vez de um mero executor de ordens (Ladegard & Gjerde, 2014).

Atualmente, compreende-se que a presença de um líder *coach* está associada a vários resultados positivos nas organizações. A investigação de Wee *et al.* (2020) mostrou que um líder *coach* relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho e com o compromisso organizacional e, negativamente, com a intenção de saída. Também Huang (2019) verificou que o líder *coach* tem um impacto positivo no desempenho das funções dos colaboradores, contribuindo para uma melhor execução das tarefas. Noutros estudos, a liderança baseada em *coaching* tem sido associada ao aumento da confiança, da motivação, do envolvimento e da partilha de

conhecimento, bem como à melhoria do desempenho individual e da criatividade (Hwang *et al.*, 2023).

Mais recentemente, a literatura reforça que este estilo de liderança é especialmente eficaz em contextos organizacionais complexos e em mudança, uma vez que responde melhor às exigências de flexibilidade, de autonomia e de adaptação. Tang *et al.* (2024) referem que o líder *coach* promove o envolvimento dos colaboradores através do reforço da autoestima organizacional e da orientação para a aprendizagem. Do mesmo modo, Hwang *et al.* (2023) demonstram que um líder *coach* contribui para o desempenho criativo, motivado pelo *empowerment* psicológico e pelo comportamento de voz construtiva. Assim, o líder *coach* surge como uma liderança orientada para o desenvolvimento humano, capaz de conciliar os objetivos da organização com o crescimento individual dos colaboradores.

Em síntese, o líder *coach* pode ser compreendido como um estilo de liderança que privilegia a orientação, o *feedback*, o apoio e a promoção da autonomia, com efeitos positivos ao nível do desempenho, da satisfação, do compromisso e da aprendizagem dos colaboradores (Hamlin *et al.*, 2006; Wee *et al.*, 2020). A evidência atual sugere que este estilo de liderança é particularmente relevante em ambientes organizacionais exigentes, pois contribui para equipas mais comprometidas, mais competentes e mais alinhadas com os objetivos da organização (Huang, 2019; Tang *et al.*, 2024).

2.2 *Quiet Quitting*

A expressão *Quiet Quitting* é habitualmente traduzida para português como “saída silenciosa”. No entanto, esta tradução pode conduzir a uma interpretação que não retrata exatamente a essência do conceito. Por esse motivo, neste estudo opta-se por manter a expressão original em língua inglesa.

O conceito de *Quiet Quitting* tem ganho destaque na literatura recente, sendo referido como uma atitude comportamental no trabalho em que o colaborador limita o seu envolvimento às exigências mínimas do cargo, evitando esforços adicionais ou contributos extra. Patel *et al.* (2025) definem este fenómeno como um padrão de comportamento laboral caracterizado pela execução das tarefas apenas ao nível mínimo de compromisso, acompanhado de sentimentos de conforto e satisfação com essa contribuição reduzida. Nesta perspetiva, este comportamento não corresponde a uma saída formal da organização, mas antes a uma redefinição dos limites do

envolvimento profissional, com menor investimento emocional, cognitivo e comportamental no trabalho (Liu & Chen, 2026; Ventura-Silva *et al.*, 2025).

A literatura mostra que este fenómeno ganhou maior impacto no período pós-pandemia, sendo resultado das alterações sentidas na relação entre o indivíduo e o trabalho, devido ao aumento do trabalho remoto, à intensificação das exigências profissionais, ao desgaste emocional e à crescente valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Patel *et al.*, 2025). Por vezes, este conceito é associado à desmotivação, ao *burnout* ou à intenção de saída, mas não se manifesta pelo contexto de despersonalização; manifesta-se, sim, pela adoção de uma estratégia intencional de limitação do esforço, podendo até representar uma tentativa de autoproteção e de preservação do bem-estar (Ventura-Silva *et al.*, 2025).

Como causas deste fenómeno, estudos recentes indicam a sua associação a fatores organizacionais e relacionais, como a perceção de injustiça, a falta de reconhecimento, o fraco suporte organizacional, a sobrecarga de trabalho e os conflitos interpessoais (Toska *et al.*, 2025). O estudo de Galanis *et al.* (2023) demonstra que os colaboradores que percecionam menor apoio organizacional e maior conflito no local de trabalho apresentam maior tendência para este comportamento, reforçando a ideia de que o *Quiet Quitting* não depende apenas de características individuais, mas resulta também da forma como a organização gere o trabalho, a liderança e o reconhecimento.

Em síntese, o *Quiet Quitting* pode ser entendido como uma forma de envolvimento mínimo no trabalho, associada à redução deliberada do esforço e ao afastamento emocional em relação às exigências organizacionais (Galanis *et al.*, 2023; Patel *et al.*, 2025). A evidência atual sugere que este fenómeno está fortemente ligado a fatores contextuais como a liderança, a justiça organizacional, o suporte e o reconhecimento, sendo particularmente visível em ambientes de trabalho exigentes (Toska *et al.*, 2025; Ventura-Silva *et al.*, 2025). Deste modo, o *Quiet Quitting* assume-se como um fator relevante na adoção de novos padrões de relação entre colaboradores e organizações, sobretudo num contexto em que o equilíbrio entre desempenho, bem-estar e compromisso profissional tornou-se central.

2.3 Desempenho percecionado

O desempenho percecionado corresponde à avaliação que o próprio colaborador faz sobre a qualidade, a eficácia e a adequação do seu trabalho. Trata-se, portanto, de uma medida subjetiva, distinta das avaliações objetivas baseadas em indicadores formais de produtividade (Olose, 2024;

Shyamsundar & Thiruchelvam, 2024). Este conceito tem sido relevante na literatura atual, uma vez que o desempenho não resulta apenas da capacidade técnica, mas, também, da interação entre características individuais, práticas de gestão e condições de trabalho (Maurer *et al.*, 2024; Shyamsundar & Thiruchelvam, 2024).

A literatura recente refere que o desempenho deve ser entendido como uma variável multidimensional, que abrange o desempenho da tarefa, o desempenho organizacional e os comportamentos contraproducentes do colaborador (Olose, 2024). O mesmo autor caracteriza o desempenho da tarefa como o cumprimento das funções associadas a determinado cargo, o desempenho organizacional como os comportamentos que apoiam o funcionamento da organização, como a cooperação e a comunicação, e os comportamentos contraproducentes como ações que prejudicam o trabalho e a organização. Esta abordagem reforça a ideia de que o desempenho percebido não se limita ao resultado final, mas inclui também as atitudes, os comportamentos e os contributos do colaborador.

Atualmente, é reconhecido que o desempenho percebido é fortemente influenciado por fatores organizacionais, sobretudo pela qualidade da liderança, pelo *feedback* recebido, pela justiça percebida e pelas oportunidades de desenvolvimento profissional. No estudo de Maurer *et al.* (2024), as manifestações de clareza do processo de avaliação, o apoio das lideranças e a existência de *feedback* regular são elementos valorizados pelos colaboradores, proporcionando uma percepção mais positiva e realista do seu desempenho e da progressão na carreira.

Em síntese, o desempenho percebido é uma variável relevante para compreender a experiência profissional, a motivação e a forma como o colaborador avalia a sua eficácia e eficiência no trabalho. A investigação atual mostra que este conceito está associado a fatores como o *feedback*, a liderança, o clima organizacional e as práticas de gestão de desempenho (Giauque *et al.*, 2022; Maurer *et al.*, 2024; Olose, 2024). Desta forma, esta variável é crucial em estudos de comportamento organizacional, sobretudo quando se pretende analisar como os contextos de trabalho influenciam a percepção que os colaboradores têm do seu contributo.

2.4 Relação entre as variáveis

A relação entre o líder *coach*, o *Quiet Quitting* e o desempenho percebido pode ser compreendida a partir da forma como o líder influencia a motivação, o reconhecimento e o envolvimento dos colaboradores no trabalho. Nos contextos organizacionais, o *Quiet Quitting* tem sido descrito como um comportamento de retração psicológica e comportamental, no qual o colaborador limita o seu

investimento na função ao estritamente exigido pelo contrato, evitando contributos adicionais, iniciativa e envolvimento extra na organização (Galanis *et al.*, 2023; Ventura-Silva *et al.*, 2025). Este fenómeno torna-se mais evidente em contextos marcados pela sobrecarga, pelo *stress* e pela perceção de pouca valorização do esforço individual, podendo comprometer o bem-estar dos colaboradores e a qualidade do desempenho no trabalho (Patel *et al.*, 2025; Toska *et al.*, 2025).

Neste enquadramento, o líder *coach* tende a criar condições de trabalho mais favoráveis aos profissionais, promovendo a expressão de ideias, o esclarecimento de expectativas e o apoio organizacional. Para Toska *et al.* (2025), a perceção de reconhecimento por parte da gestão e a distribuição justa de recompensas estão associadas a menores níveis de desmotivação e de falta de iniciativa, dimensões centrais do *Quiet Quitting*. Quando os colaboradores sentem que o seu trabalho é reconhecido e que há abertura para o diálogo e para o crescimento, tendem a demonstrar maior compromisso e menor retração comportamental (Toska *et al.*, 2025). Pelo contrário, a ausência de reconhecimento, a perceção de injustiça e a fraca resposta da gestão às necessidades da equipa favorecem o afastamento emocional e a redução da iniciativa, reforçando padrões comportamentais de *Quiet Quitting* (Galanis *et al.*, 2023; Toska *et al.*, 2025).

Quanto ao desempenho percecionado, a literatura sugere que a presença de comportamentos de *Quiet Quitting* está associada à redução da energia investida no trabalho e a menor disponibilidade para a realização de comportamentos extra associados à função, o que se traduz numa avaliação mais baixa do desempenho individual e organizacional (Patel *et al.*, 2025; Toska *et al.*, 2025). Quando o profissional adota um padrão de contribuição mínima, o desempenho percecionado tende a refletir menor iniciativa, menor motivação e menor envolvimento com os objetivos da equipa (Ventura-Silva *et al.*, 2025).

Pelo contrário, a presença de um líder *coach* pode potenciar o desempenho percecionado, justamente porque atua sobre determinantes que sustentam o envolvimento profissional, como o *feedback* construtivo, o reconhecimento do esforço, a clareza das metas e o apoio ao desenvolvimento profissional. Neste sentido, a redução de comportamentos de *Quiet Quitting* e a melhoria do desempenho percecionado parecem estar interligadas através da qualidade da relação entre líder e liderados, bem como da forma como a organização valoriza o contributo de cada profissional (Toska *et al.*, 2025; Ventura-Silva *et al.*, 2025).

Em síntese, a literatura analisada permite concluir que um líder *coach* pode desempenhar um papel relevante na prevenção do *Quiet Quitting* e na promoção do desempenho percecionado. Ao reforçar o reconhecimento, a autonomia e o apoio ao desenvolvimento, este estilo de liderança ajuda a

contrariar a desmotivação, o desinteresse e a falta de iniciativa (Galanis *et al.*, 2023; Toska *et al.*, 2025). A relação entre estas variáveis sugere que investir em lideranças mais próximas, participativas e orientadas para o *coaching* pode constituir uma estratégia importante na promoção de equipas mais envolvidas, mais motivadas e com melhor desempenho organizacional (Patel *et al.*, 2025; Ventura-Silva *et al.*, 2025).

3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Com base na revisão da literatura e nos objetivos definidos para o presente estudo, foi construído um modelo de investigação que procura analisar a influência da presença do líder *coach* sobre o desempenho percebido e sobre os comportamentos de *Quiet Quitting*. Neste modelo, o líder *coach* assume o papel de variável independente, enquanto o desempenho percebido e o *Quiet Quitting* são considerados variáveis dependentes. A estrutura conceptual proposta pretende compreender de que forma as dimensões da liderança *coach* se associam aos resultados individuais dos colaboradores em contexto organizacional.

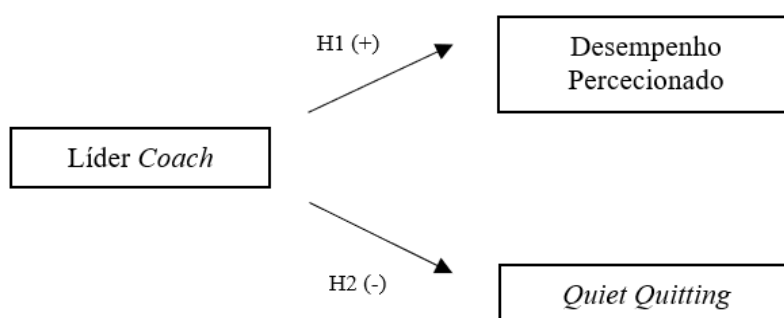
A literatura revista reforça que as práticas de liderança orientadas para o apoio, a comunicação aberta, o desenvolvimento e a definição de objetivos podem contribuir para melhores níveis de desempenho e para a redução de comportamentos de *Quiet Quitting*. Assim, o modelo de investigação foi formulado de acordo com a evidência teórica existente, permitindo testar empiricamente a relação entre estas variáveis no contexto em análise.

Com base neste enquadramento, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

- Hipótese 1: A presença do líder *coach* manifesta uma relação positiva com o desempenho percebido do colaborador, ou seja, quanto maior for a perceção de que a chefia direta apresenta características de líder *coach*, maior tenderá a ser o desempenho percebido.
- Hipótese 2: A presença do líder *coach* manifesta uma relação negativa com os comportamentos de *Quiet Quitting* do colaborador, ou seja, quanto maior for a perceção de características de líder *coach* na chefia direta, menor tenderá a ser a manifestação de comportamentos de *Quiet Quitting*.

Figura 1 .

Modelo de Investigação



4. MÉTODO

4.1 Design

O presente estudo assume uma natureza quantitativa e hipotético-dedutiva, procurando descrever e correlacionar as variáveis em análise. Apresenta um desenho transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento. A natureza quantitativa permite realizar análises estatísticas com o objetivo de verificar a existência de relações significativas entre as variáveis e testar as hipóteses de investigação formuladas.

4.2 Procedimento

Os dados foram recolhidos através de um questionário digital, com recurso à plataforma *Google Forms*. Aos participantes foi explicado o objetivo do estudo e solicitado o consentimento informado para a participação e para o tratamento dos dados, garantindo-se a confidencialidade e o anonimato das respostas.

Esta opção metodológica permitiu analisar, num determinado momento temporal, a associação entre as variáveis em estudo e verificar em que medida os dados empíricos sustentam o enquadramento teórico previamente estabelecido.

O estudo foi aplicado numa organização privada do setor da saúde, tendo o período de recolha de dados decorrido entre março e abril de 2026. As análises estatísticas foram efetuadas com recurso ao software Jamovi, versão 2.6.44.

4.3 Instrumentos de medida

Para a avaliação da presença do líder *coach*, foi utilizada a *Coaching-Based Leadership Scale* (CBLS), desenvolvida e validada por Peláez Zuberbühler *et al.* (2021), constituída por 16 itens distribuídos por quatro dimensões: aliança de trabalho, comunicação aberta, aprendizagem e desenvolvimento, e progresso e resultados. De seguida, são apresentados exemplos de itens de cada dimensão. Para a dimensão aliança de trabalho: “*Existe respeito mútuo entre o meu líder e os seus colaboradores.*”. Para a dimensão comunicação aberta: “*O meu líder faz perguntas que ajudam os seus colaboradores a compreender melhor as suas situações, a identificar causas e a ver possíveis ações para melhoria.*”. Para a dimensão aprendizagem e desenvolvimento: “*A aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores são uma das principais responsabilidades do meu líder.*”. Por fim, para a dimensão progresso e resultados:

“Os objetivos definidos pelo meu líder com cada colaborador são ambiciosos, mas alcançáveis.”.

O desempenho percebido foi medido através da escala proposta por Williams e Anderson (1991), amplamente utilizada na literatura para avaliar o desempenho individual percebido em contexto organizacional. Esta escala tem apenas uma dimensão com 7 itens, sendo um deles:

“Realizo adequadamente as tarefas que me são atribuídas”.

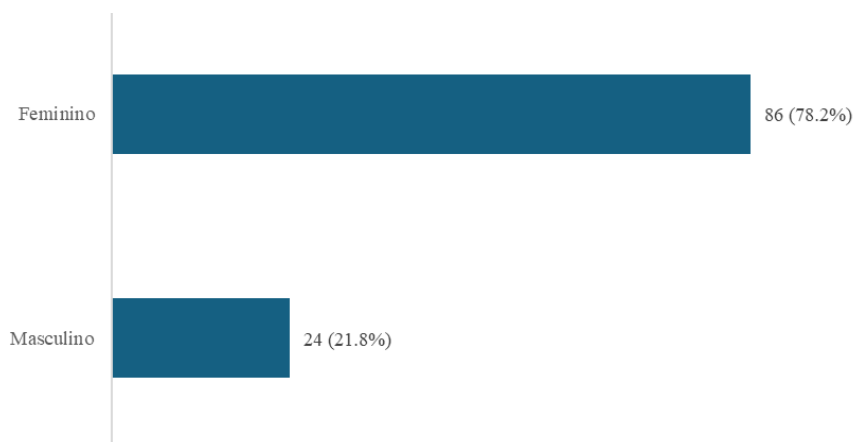
A variável *Quiet Quitting* foi avaliada por meio da versão adaptada para a língua portuguesa da *Quiet Quitting Scale* (QQS), desenvolvida por Galanis *et al.* (2023), composta por 9 itens organizados em três dimensões: desapego, falta de iniciativa e falta de motivação. Para a dimensão desapego, apresenta-se como exemplo o item: *“Faço a quantidade essencial ou o mínimo de trabalho, sem ir além do necessário.”*. Para a dimensão falta de iniciativa: *“Não expresso opiniões e ideias sobre o meu trabalho porque tenho receio que o meu líder me atribua mais tarefas.”*. Por último, para a dimensão falta de motivação: *“Encontro motivação no meu trabalho.”*. As opções de resposta, baseadas numa escala tipo Likert, variam entre 1 e 5 (1 – Raramente; 2 – Às vezes; 3 – Frequentemente; 4 – Muitas vezes; 5 – Sempre).

4.4 Amostra

Participaram neste estudo 110 colaboradores, dos quais 21,8% eram do género masculino e 78,2% do género feminino (Figura 2).

Figura 2.

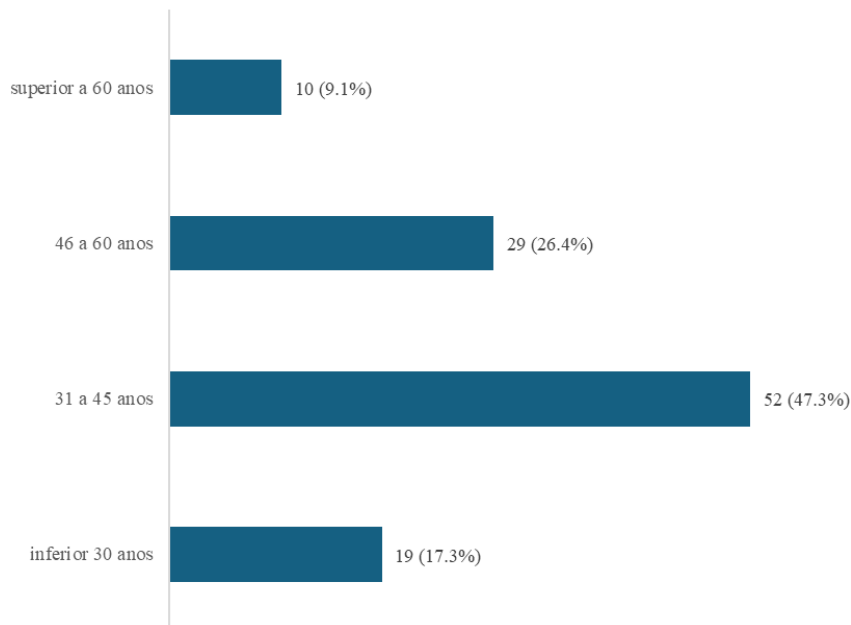
Frequências de género



Verifica-se que a maioria dos participantes se enquadra na faixa etária dos 31 aos 45 anos, representando 47,3% da amostra total (Figura 3).

Figura 3.

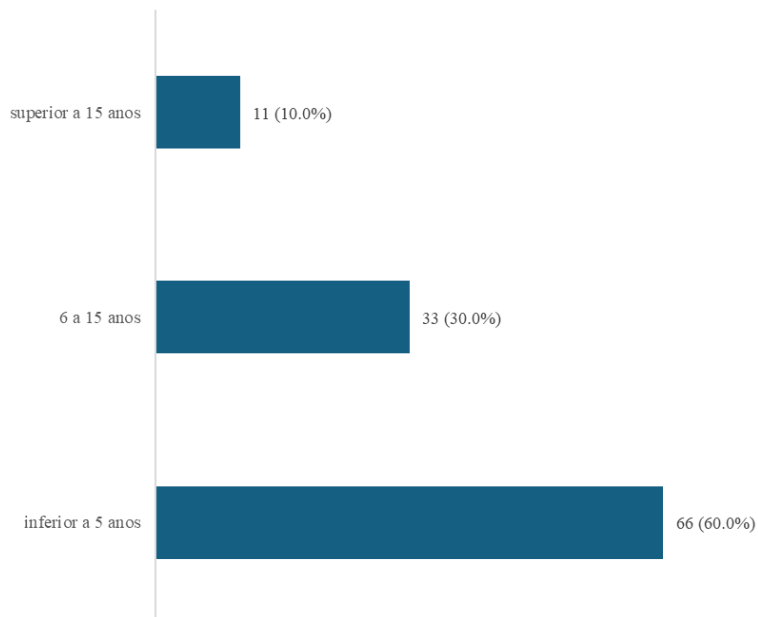
Frequências de idade



A maior percentagem de participantes corresponde a colaboradores com menos de 5 anos de permanência na empresa, representando 60% da amostra total (Figura 4).

Figura 4.

Frequências de anos na empresa



5. RESULTADOS

5.1 Qualidades métricas das escalas

5.1.1 Validade fatorial

Para cada uma das variáveis em estudo, efetuou-se uma análise fatorial confirmatória, na qual se testou o modelo com a variável *Líder Coach* e a variável *Desempenho* como unidimensionais, e a variável *Quiet Quitting* como tridimensional.

Os índices de ajustamento obtidos (Tabelas 1, 2 e 3) traduzem um ajustamento adequado do modelo, considerando os valores de referência geralmente utilizados ($RMSEA \leq 0,08$; CFI e $TLI \geq 0,90$).

Tabela 1.

Análise fatorial confirmatória da variável Líder Coach

Medidas de Ajustamento

IC 90% RMSEA				
CFI	TLI	RMSEA	Lim. Inferior	Superior
0.967	0.958	0.0853	0.0644	0.106

Tabela 2.

Análise fatorial confirmatória da variável Desempenho

Medidas de Ajustamento

IC 90% RMSEA				
CFI	TLI	RMSEA	Lim. Inferior	Superior
0.988	0.978	0.0591	0.00	0.135

Tabela 3.*Análise fatorial confirmatória da variável Quiet Quitting*

Medidas de Ajustamento

CFI	TLI	RMSEA	IC 90% RMSEA	
			Lim. Inferior	Superior
0.968	0.930	0.0837	0.0163	0.139

5.1.2 Consistência interna

Antes de proceder à análise das relações entre as variáveis em estudo, foi avaliada a qualidade métrica dos instrumentos utilizados, com o objetivo de verificar a sua consistência interna e adequação ao contexto da investigação. Para tal, recorreu-se ao coeficiente alfa de *Cronbach*, de modo a estimar a fiabilidade das escalas utilizadas. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4.*Fiabilidade das escalas*

Variável	Alfa de <i>Cronbach</i>
Líder Coach	0.97
Desempenho	0.71
<i>Quiet Quitting</i>	
Desapego	0.60
Falta de Iniciativa	0.65
Falta de Motivação	0.90

- Líder Coach

Relativamente à *Coaching-Based Leadership Scale* (CBLS), obteve-se um alfa de *Cronbach* de 0,97, demonstrando uma consistência interna muito elevada.

- Desempenho

No que respeita à escala de desempenho percecionado, constituída originalmente por 7 itens, foi retirado o item “*Negligencio aspetos da minha função que tenho obrigação de realizar*”, de forma a obter um valor de alfa de *Cronbach* acima do mínimo considerado adequado (superior a 0,70), ficando o valor final em 0,71.

- *Quiet Quitting*

Relativamente à *Quiet Quitting Scale* (QQS), organizada nas dimensões Desapego, Falta de Iniciativa e Falta de Motivação, os coeficientes obtidos situam-se num nível aceitável para as dimensões Desapego (0,60) e Falta de Iniciativa (0,65), e num nível muito bom para a dimensão Falta de Motivação (0,90). Para melhorar a consistência interna, foi eliminado um item da dimensão Desapego: “*Se um(a) colega pode fazer parte do meu trabalho, então eu deixo-o(a) fazer*”.

Em síntese, a análise das qualidades métricas das escalas permitiu concluir que os instrumentos utilizados apresentam níveis de fiabilidade globalmente adequados para esta investigação.

5.2 Estatística descritiva

Previamente à análise da relação entre as variáveis, procurou-se observar como os participantes percecionam os traços de liderança *coach* nas suas chefias, como avaliam o seu próprio desempenho e até que ponto adotam comportamentos de *Quiet Quitting* na organização.

Conforme apresentado na Tabela 5, as médias indicam que, relativamente ao líder *coach*, os participantes percecionam que as suas chefias diretas apresentam algumas características deste estilo de liderança, embora não muito desenvolvidas ($M = 3,56$). Quanto ao desempenho, os participantes fazem uma autoavaliação positiva ($M = 3,83$) e, relativamente ao *Quiet Quitting*, os valores médios sugerem baixa manifestação destes comportamentos ($M = 1,86$).

Tabela 5

Estatística descritiva variáveis

Medida	Líder <i>Coach</i>	Desempenho	<i>Quiet Quitting</i>
N	110	110	110
Omisso	0	0	0
Média	3.56	3.83	1.86

5.2.1 Variável Líder *Coach*

A análise descritiva dos dados por género demonstra ligeiras diferenças na perceção do líder *coach*, embora estas não sejam uniformes em todas as dimensões. Observa-se que as participantes do género feminino apresentam médias superiores nas dimensões Aliança de Trabalho e Comunicação Aberta, quando comparadas com os participantes do género masculino. Nas dimensões Aprendizagem e desenvolvimento e Progresso e resultados, as diferenças entre géneros são pouco expressivas, não evidenciando discrepâncias descritivas relevantes para análise.

Tabela 6.

Estatística descritiva variável Líder Coach e género

Dimensão	Género	Média
Aliança de Trabalho	Feminino	4.26
	Masculino	3.85
Comunicação Aberta	Feminino	3.76
	Masculino	3.60
Aprendizagem e desenvolvimento	Feminino	3.42
	Masculino	3.46
Progresso e resultados	Feminino	3.27
	Masculino	3.34

A análise descritiva das dimensões da variável líder *coach* em função da idade dos participantes (Tabela 7) evidencia variações relevantes na forma como a liderança é percecionada ao longo dos diferentes grupos etários. Na dimensão Aliança de Trabalho, os participantes com perceção mais favorável são os situados entre os 46 e os 60 anos. Relativamente à dimensão Comunicação Aberta, observa-se, novamente, uma valorização mais elevada por parte dos participantes entre os 46 e os 60 anos. Na dimensão Aprendizagem e Desenvolvimento, verifica-se igualmente que os participantes dos 46 aos 60 anos apresentam a média mais elevada, seguidos dos com mais de 60 anos. Por fim, na dimensão Progresso e Resultados, os participantes entre os 46 e os 60 anos voltam a apresentar a média mais elevada. Este padrão reforça a ideia de que a faixa etária dos 46 aos 60 anos tende a apresentar uma perceção mais favorável do líder *coach* em todas as dimensões analisadas.

Tabela 7.*Estatística descritiva variável Líder Coach e idade*

Dimensões	Idade	Média
Aliança de Trabalho	Inferior a 30 anos	3.96
	31 a 45 anos	3.77
	46 a 60 anos	4.20
	superior a 60 anos	4.03
Comunicação Aberta	Inferior a 30 anos	3.75
	31 a 45 anos	3.43
	46 a 60 anos	3.95
	superior a 60 anos	3.58
Aprendizagem e desenvolvimento	Inferior a 30 anos	3.53
	31 a 45 anos	3.23
	46 a 60 anos	3.74
	superior a 60 anos	3.64
Progresso e resultados	Inferior a 30 anos	3.38
	31 a 45 anos	3.13
	46 a 60 anos	3.66
	superior a 60 anos	3.20

A análise descritiva da variável líder *coach* em função dos anos na empresa revela médias mais elevadas, em todas as dimensões, nos colaboradores com mais de 15 anos de permanência na organização. Este padrão indica que a aliança de trabalho, a comunicação associada ao líder *coach*, as oportunidades de aprendizagem, o crescimento, a evolução profissional e os objetivos orientados

para resultados tendem a ser percebidos de forma mais favorável entre os colaboradores com maior permanência na organização (Tabela 8).

Tabela 8.

Estatística descritiva variável Líder Coach e anos na empresa

Dimensões	Anos na empresa	Média
Aliança de Trabalho	Inferior a 5 anos	4.02
	6 a 15 anos	3.71
	superior a 15 anos	4.18
Comunicação Aberta	Inferior a 5 anos	3.72
	6 a 15 anos	3.36
	superior a 15 anos	3.95
Aprendizagem e desenvolvimento	Inferior a 5 anos	3.52
	6 a 15 anos	3.10
	superior a 15 anos	4.07
Progresso e resultados	Inferior a 5 anos	3.44
	6 a 15 anos	2.91
	superior a 15 anos	3.89

5.2.2 Variável Desempenho percebido

A análise descritiva da variável Desempenho em função do gênero (Tabela 9) mostra uma ligeira diferença entre os dois grupos: os participantes do gênero feminino apresentam uma média superior, sugerindo uma percepção um pouco mais positiva do desempenho, embora a diferença observada seja reduzida.

Tabela 9.*Estatística descritiva variável Desempenho e género*

Variável	Género	Média
Desempenho percecionado	Feminino	3.56
	Masculino	3.47

A análise descritiva da variável Desempenho em função da idade (Tabela 10) demonstra uma distribuição bastante homogénea das médias, com pouca variação, sugerindo uma perceção relativamente estável do desempenho ao longo da idade.

Tabela 10.*Estatística descritiva variável Desempenho e idade*

Variável	Idade	Média
Desempenho percecionado	Inferior a 30 anos	3.50
	31 a 45 anos	3.45
	46 a 60 anos	3.57
	superior a 60 anos	3.50

A análise descritiva da variável Desempenho em função dos anos de permanência na empresa (Tabela 11) revela diferenças entre os grupos considerados, sendo o valor mais elevado nos participantes com mais de 15 anos de serviço.

Tabela 11.*Estatística descritiva variável Desempenho e anos na empresa*

Variável	Anos na empresa	Média
Desempenho percecionado	Inferior a 5 anos	3.49
	6 a 15 anos	3.41
	superior a 15 anos	3.75

5.2.3 Variável *Quiet Quitting*

A análise descritiva da variável *Quiet Quitting* em função do género (Tabela 12) apresenta diferenças entre géneros, sugerindo uma maior tendência para comportamentos associados ao *Quiet Quitting* no grupo feminino, em comparação com o grupo masculino.

Tabela 12.

Estatística descritiva variável Quiet Quitting e género

Variável	Género	Média
<i>Quiet Quitting</i>	Feminino	2.08
	Masculino	1.81

A análise descritiva da variável *Quiet Quitting* em função da idade (Tabela 13) mostra variações entre os diferentes grupos etários, sendo os participantes com mais de 60 anos os que apresentam a média mais elevada, seguidos dos participantes com idade inferior a 30 anos. O grupo dos 31 aos 45 anos apresenta a média mais baixa.

Tabela 13.

Estatística descritiva variável Quiet Quitting e idade

Variável	Idade	Média
<i>Quiet Quitting</i>	Inferior a 30 anos	1.95
	31 a 45 anos	1.77
	46 a 60 anos	1.88
	superior a 60 anos	2.19

A análise descritiva da variável *Quiet Quitting* em função dos anos de permanência na empresa (Tabela 14) evidencia diferenças entre os grupos considerados, sendo os participantes com mais de 15 anos de serviço os que apresentam a média mais elevada.

Tabela 14.*Estatística descritiva variável Quiet Quitting e anos na empresa*

Variável	Anos na empresa	Média
<i>Quiet Quitting</i>	Inferior a 5 anos	1.90
	6 a 15 anos	1.74
	superior a 15 anos	2.05

5.3 Associação entre variáveis

Os coeficientes de correlação obtidos (Tabela 15) mostram que o líder *coach* apresenta uma associação negativa com a dimensão Falta de Iniciativa da variável *Quiet Quitting* ($r = -0,30^{**}$) e com a dimensão Falta de Motivação da mesma variável ($r = -0,57^{***}$). Verificou-se ainda uma associação positiva com o desempenho ($r = 0,23^{*}$).

Relativamente à variável Desempenho, observa-se uma associação significativa e negativa com a dimensão Falta de Motivação da variável *Quiet Quitting* ($r = -0,39^{***}$).

Como seria expectável, verificou-se uma associação positiva e significativa entre as três dimensões da variável *Quiet Quitting*.

Tabela 15.*Matriz de correlações*

	Líder Coach	Desempenho	Quiet Quitting desapego	Quiet Quitting Falta Iniciativa	Quiet Quitting Falta motivação
Líder Coach	1				
Desempenho	0.233*	1			
Quiet Quitting Desapego	-0.181	0.046	1		
Quiet Quitting Falta Iniciativa	-0.306**	-0.049	0.560***	1	
Quiet Quitting Falta motivação	-0.574***	-0.391***	0.192*	0.398***	1

5.4 Teste de Hipóteses

- Hipótese 1: A presença do líder *coach* manifesta uma relação positiva com o desempenho percebido do colaborador, ou seja, quanto maior for a percepção de que a chefia direta apresenta características de líder *coach*, maior tenderá a ser o desempenho percebido.

Através da realização de uma regressão linear simples (Tabela 16), foi possível verificar que a Hipótese 1 foi confirmada ($\beta = 0,09$; $p = 0,014$).

Tabela 16.

Teste de hipótese – Líder Coach e Desempenho

Coeficientes do Modelo - Desempenho				
Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto	3.4813	0.1467	23.73	<.001
Líder Coach	0.0985	0.0395	2.49	.014

- Hipótese 2: A presença do líder *coach* manifesta uma relação negativa com os comportamentos de *Quiet Quitting* do colaborador, ou seja, quanto maior for a percepção de características de líder *coach* na chefia direta, menor tenderá a ser a manifestação de comportamentos de *Quiet Quitting*.

Relativamente à Hipótese 2, o resultado da regressão linear simples para cada uma das dimensões da variável *Quiet Quitting* (Tabela 17) mostrou a existência de um efeito negativo. Este resultado indica que os colaboradores que percebem níveis mais elevados de características de líder *coach* nas suas chefias tendem a manifestar menores comportamentos de *Quiet Quitting*. Assim, a hipótese é igualmente confirmada.

Tabela 17.

Teste de hipótese – Líder Coach e Quiet Quitting

RLS Líder Coach – Dimensões Quiet Quitting				
Dimensão	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Desapego	-0.0840	0.0439	-1.91	.058
Falta Iniciativa	-0.187	0.0561	-3.34	.001
Falta Motivação	-0.600	0.0825	-7.28	<.001

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo analisar a influência da presença do líder *coach* no *Quiet Quitting* e no desempenho percebido dos colaboradores, num contexto organizacional do setor privado da saúde. Pretendeu-se compreender de que forma este estilo de liderança se relaciona com o compromisso comportamental dos colaboradores e com a avaliação que estes fazem do seu próprio desempenho.

Com base numa abordagem quantitativa, com desenho transversal e aplicação de questionário anónimo a 110 participantes, o estudo permitiu testar duas hipóteses centrais: a existência de uma relação positiva entre a presença do líder *coach* e o desempenho percebido, e a existência de uma relação negativa entre a presença do líder *coach* e os comportamentos de *Quiet Quitting*.

A análise dos dados relativos à associação entre as variáveis e os dados sociodemográficos permitiu verificar que as participantes do género feminino tendem a avaliar de forma mais positiva a presença de um líder *coach*, sobretudo nas dimensões relacionais e comunicacionais. Já nas dimensões ligadas ao desenvolvimento e aos resultados, as diferenças entre géneros são reduzidas. Relativamente à idade, os participantes entre os 46 e os 60 anos apresentaram, de forma consistente, as médias mais elevadas em todas as dimensões do líder *coach*, ao contrário do grupo dos 31 aos 45 anos, que revelou as avaliações mais baixas. Quanto aos anos de permanência na empresa, os colaboradores com mais de 15 anos de antiguidade demonstraram uma perceção mais favorável do líder *coach* em todas as dimensões analisadas.

Quanto ao desempenho percebido, observa-se uma ligeira superioridade do grupo feminino, embora sem diferenças marcantes. Já os colaboradores com maior antiguidade tendem a avaliar o seu desempenho de forma mais positiva, o que poderá estar associado a maior experiência, confiança e domínio das tarefas.

No que respeita ao *Quiet Quitting*, os valores mais elevados surgiram nos colaboradores com menos de 30 anos e também nos colaboradores com mais de 15 anos de permanência na empresa. Este resultado sugere que este comportamento pode variar ao longo do ciclo profissional, podendo estar associado tanto a novas prioridades geracionais como ao desgaste acumulado, à menor ligação à organização ou à perceção de menor reconhecimento ao longo do tempo.

Numa primeira análise, os resultados permitiram concluir que a hipótese relativa ao desempenho percebido encontra suporte empírico, verificando-se uma associação positiva entre a presença do líder *coach* e o desempenho percebido, ainda que com expressão reduzida. De forma

complementar, a análise de regressão confirmou que a presença do líder *coach* é relevante para a forma como os colaboradores avaliam a sua eficácia no trabalho, reforçando a importância de uma liderança próxima, estruturada e orientada para o acompanhamento do desempenho.

Numa segunda análise, os resultados permitiram concluir que a hipótese relativa aos comportamentos de *Quiet Quitting* também foi confirmada. Verificou-se que a presença do líder *coach* se associa negativamente a estes comportamentos, sobretudo nas dimensões Falta de Iniciativa e Falta de Motivação, indicando que níveis mais elevados de liderança *coach* tendem a estar associados a menor manifestação de *Quiet Quitting*.

Numa terceira análise, o estudo permitiu verificar uma associação negativa e significativa entre o desempenho percecionado e a dimensão Falta de Motivação do *Quiet Quitting*. Embora este resultado não permita estabelecer causalidade, sugere que colaboradores com menor motivação tendem a apresentar uma perceção menos positiva do seu desempenho. Ainda assim, esta relação deve ser interpretada com prudência, tendo em conta as características da amostra e a natureza transversal do estudo.

Em síntese, esta investigação contribuiu para o aprofundamento do conhecimento sobre o líder *coach* em contexto organizacional, demonstrando que este estilo de liderança se associa positivamente ao desempenho percecionado e negativamente aos comportamentos de *Quiet Quitting* em contexto laboral.

6.1 Resultados do estudo e relação com a literatura

Os resultados obtidos permitiram concluir que a presença do líder *coach* apresenta uma associação consistente, embora reduzida, com o desempenho percecionado. Este resultado é coerente com a literatura analisada, segundo a qual as práticas de liderança orientadas para a orientação, o *feedback*, a comunicação aberta e o apoio ao desenvolvimento tendem a reforçar o envolvimento dos colaboradores e a melhorar a sua avaliação do próprio desempenho. Igualmente, os resultados evidenciaram uma associação significativa entre o líder *coach* e o *Quiet Quitting*, verificando-se que estilos de liderança mais relacionais e orientados para o desenvolvimento podem contribuir para reduzir a desmotivação, a falta de iniciativa e o afastamento emocional do trabalho. Na presente amostra, essa relação foi observada sobretudo nas dimensões Falta de Iniciativa e Falta de Motivação, sugerindo que o *Quiet Quitting* poderá depender também de fatores adicionais, como a perceção de reconhecimento, a justiça organizacional, a sobrecarga de trabalho, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e o apoio recebido por parte da organização. Deste modo, embora o líder *coach* possa

assumir um papel relevante na prevenção destes comportamentos, os resultados indicam que a sua influência deve ser interpretada em articulação com um conjunto mais amplo de condições organizacionais e relacionais que influenciam o compromisso dos colaboradores.

A associação observada entre o desempenho percecionado e a dimensão Falta de Motivação do *Quiet Quitting* também se revela coerente com a literatura, na medida em que a diminuição da motivação tende a comprometer o envolvimento, a energia investida no trabalho e a perceção de eficácia individual. Assim, o resultado encontrado pode refletir uma relação mais complexa entre envolvimento, motivação, reconhecimento e perceção de desempenho, reforçando a necessidade de interpretar estas variáveis de forma integrada.

Em suma, os resultados empíricos confirmam as hipóteses relativas ao impacto positivo do líder *coach* no desempenho percecionado e à sua influência na redução dos comportamentos de *Quiet Quitting*.

6.2 Limitações do estudo

Uma das principais limitações deste estudo prende-se com o facto de a amostra não ser representativa da população em geral, o que condiciona a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. A investigação foi circunscrita a uma única instituição, reduzindo a diversidade de realidades profissionais analisadas e a possibilidade de comparação com outras culturas organizacionais. Por este motivo, os resultados devem ser interpretados com prudência, sendo considerados válidos para o contexto específico em que o estudo foi desenvolvido, mas não necessariamente extensíveis a outros ambientes de trabalho.

Outra limitação prende-se com o facto de o estudo assentar num questionário de autorrelato, podendo introduzir algum viés nas respostas. Embora este tipo de instrumento seja adequado para recolher perceções individuais, não elimina o risco de respostas influenciadas por fatores como desejabilidade social, interpretação subjetiva das questões ou vontade de apresentar uma imagem mais favorável do próprio comportamento e do contexto organizacional. Assim, os dados recolhidos refletem as perceções dos participantes, mas não garantem, por si só, uma correspondência integral com a realidade objetiva.

Com base na revisão da literatura e nas limitações identificadas, sugere-se que investigações futuras alarguem a amostra a várias instituições e incluam diferentes setores de atividade, permitindo uma comparação mais robusta entre contextos. Seria igualmente pertinente complementar o questionário com outras técnicas de recolha de dados, como entrevistas ou grupos focais, de forma a aprofundar a compreensão das perceções dos participantes e reduzir a dependência exclusiva do autorrelato. Além disso, estudos de carácter longitudinal poderiam permitir observar a evolução das variáveis ao longo

do tempo e compreender melhor a dinâmica entre o líder *coach*, o desempenho percebido e o *Quiet Quitting*.

Apesar das limitações inerentes ao estudo transversal, ao recurso exclusivo a medidas de autorrelato e à incidência numa única organização, a investigação permite identificar contributos relevantes para estudos futuros e para a prática de gestão. Conclui-se, assim, que o líder *coach* constitui um recurso valioso para promover o desempenho dos colaboradores e para mitigar comportamentos de *Quiet Quitting* em contexto de trabalho.

6.3 Implicações do estudo

Com base nos resultados deste estudo, sugere-se que a organização reconheça e valorize de forma mais consistente os colaboradores que apresentam melhor desempenho, recorrendo a mecanismos adequados de recompensa, reconhecimento e progressão. Esta valorização é particularmente importante para evitar a desmotivação dos colaboradores mais empenhados e preservar o seu nível de compromisso com a organização. Quando o esforço e o bom desempenho não são devidamente reconhecidos, existe o risco de os colaboradores reduzirem a sua dedicação, favorecendo comportamentos de *Quiet Quitting* e comprometendo a sustentabilidade do desempenho organizacional. Assim, torna-se fundamental que a empresa desenvolva práticas de gestão mais justas e diferenciadoras, capazes de reforçar a motivação, o envolvimento e a retenção de talento.

O estudo reforça também a relevância do investimento em estilos de liderança orientados para a construção de relações de confiança, comunicação clara, definição de metas e acompanhamento contínuo, na medida em que estas dimensões parecem favorecer percepções mais positivas de desempenho. Para a organização em estudo, os resultados sugerem que o fortalecimento de práticas de liderança *coach* pode contribuir para melhorar o desempenho percebido dos colaboradores, sobretudo através do reforço do *feedback*, da escuta ativa e do alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. Em contrapartida, a prevenção do *Quiet Quitting* poderá exigir respostas organizacionais mais abrangentes, incluindo políticas de reconhecimento, valorização do esforço, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e melhoria das condições de trabalho.

7. REFERÊNCIAS

- Campagna, M., Santoro, G., & Costa, F. (2020). *Confiança e feedback no coaching de liderança: efeitos no desempenho*. *Revista Europeia de Psicologia do Trabalho e Organizacional*, 29(5), 625–640. [Confirmar dados bibliográficos e DOI, se aplicável.]
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The Quiet Quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848.
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, exhaustion, and perceived performance of public employees before and during the COVID-19 crisis. *Public Personnel Management*, 51(3), 263–290.
- Gomes, P. (2021). *A influência da liderança coach no engagement e absentismo voluntário*. *Revista de Gestão Organizacional*, 15(2), 45–62. [Confirmar dados bibliográficos e DOI, se aplicável.]
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305–331. <https://doi.org/10.1080/13678860600893524>
- Huang, S. S. (2019). The impact of coaching leadership on in-role performance of employees based on the perspective of social information processing theory. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 223–237. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.712017>
- Hwang, C. Y., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2023). Coaching leadership and creative performance: A serial mediation model of psychological empowerment and constructive voice behavior. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1077594. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077594>
- Khan, A., et al. (2023). Relationship between coaching leadership style and follower's job performance: Role of involvement and consistency as moderator. *Journal of Public Relations and Policy*. [Completar autores, volume, número, páginas e DOI, se aplicável.]
- Ladegard, G., & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates: A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership

- development tool. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 631–646. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.03.001>
- Liu, H.-R., & Chen, H.-Y. (2026). *Análise conceitual do Quiet Quitting. O Diário de Enfermagem*, 73(2), e26211. <https://doi.org/10.6224/JN.26211> [Confirmar título original e dados bibliográficos.]
 - Maurer, C., Alexander, I., Nezic, L., Woods, S., & Humphries, B. (2024). A mixed-method approach to examining the experiences of allied health clinicians and managers of the performance, appraisal and development framework in a regional health care service. *Australian Journal of Rural Health*, 32(10), 1031–1036.
 - Murphy, T. (2020). *O impacto da liderança de coaching no desempenho organizacional. Revista Internacional de Estudos de Gestão*, 27(3), 150–167. [Confirmar dados bibliográficos e DOI, se aplicável.]
 - Olose, E. O. (2024). *The relationship between employee perception of performance appraisal fairness and work performance* [Dissertation, Grand Canyon University].
 - Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. (2025). A multidimensional Quiet Quitting scale: Development and test of a measure of Quiet Quitting. *PLOS ONE*, 20(4), e0317624.
 - Peláez Zuberbühler, M. J., Coó Calcagni, C., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2021). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current Psychology*, 42(1), 648–669.
 - Shyamsundar, S., & Thiruchelvam, C. (2024). A study on employee perception and performance on public sector banks in Chennai city. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32(2).
 - Tang, L., et al. (2024). Coaching leadership and employee engagement: The role of organizational self-esteem and learning goal orientation. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1423540. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1423540> [Completar autores.]
 - Toska, A., Dimitriadou, I., Togas, C., Nikolopoulou, E., Fradelos, E. C., Papathanasiou, I. V., Sarafis, P., Malliarou, M., & Saridi, M. (2025). Quiet Quitting in the hospital context: Investigating conflicts, organizational support, and professional engagement in Greece. *Nursing Reports*, 15(2), 38.
 - Ventura-Silva, J. M. A., Ribeiro, M. P., Barros, S. C. d. C., Castro, S. F. M. d., Sanches, D. M. M., Trindade, L. d. L., Teles, P. J. F. C., Zuge, S. S., & Ribeiro, O. M. P. L. (2025). Quiet

Quitting scale adaptation and validation for the Portuguese nursing context. *Nursing Reports*, 15(12), 411.

- Wang, Y. F., Zhang, J. R., Lin, X. C., Zhou, H. L., & Zhu, Y. (2016). A literature review of coaching leadership behavior and prospects. *Foreign Economics and Management*, (5), 44–57.
- Wee, K.-H., Bang, W.-S., & Park, J.-Y. (2020). A study on effect relationships of coaching leadership, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention. *International Journal of Social Welfare Promotion and Management*, 7(1), 1–8.
<http://dx.doi.org/10.21742/ijswpm.2020.7.1.01>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Secção 1 – Instruções Iniciais

Questionário Liderança *Coach*, *Quiet Quitting* e Desempenho

Este questionário é parte integrante da dissertação de Mestrado em Gestão pela Universidade Atlântica - Instituto Universitário. Tem como objetivo analisar o estilo de liderança *coach* e na sua relação com algumas atitudes que surgem em contexto de trabalho, como a designada “ demissão silenciosa” e também com a sua implicação com o desempenho.

Solicita-se que os participantes respondam com o máximo de honestidade. Não há respostas corretas ou erradas; o importante é que nos dê a sua opinião pessoal. O questionário é anónimo, assegurando-se a confidencialidade dos dados, que serão usados exclusivamente para fins académicos. O preenchimento do mesmo tem uma duração de cerca de 5 minutos.

Para qualquer dúvida ou questão contatar: 202427068@uatla.pt

- Ao prosseguir com este questionário, assume que tomou conhecimento sobre o objetivo do estudo e que aceita participar de forma voluntária.

Secção 2 – Questões Sociodemográficas

Dados sociodemográficos

Indique o seu género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não indicar

Indique a sua idade *

- ☐ inferior a 30 anos
- ☐ 31 - 45 anos
- ☐ 46 - 60 anos
- ☐ superior a 60

Indique há quantos anos está na empresa *

- ☐ inferior a 5 anos
- ☐ 6 - 15 anos
- ☐ superior a 15 anos

Secção 3 – Avaliação das variáveis

Liderança Coach

Pense no seu atual líder e para cada afirmação utilize a seguinte escala: **1- Raramente; 2 - Às vezes; 3 - Frequentemente; 4- Muitas vezes; 5- Sempre**

Aliança de Trabalho *

	1 - Raramente	2 - Às vezes	3 - Frequentemente	4 - Muitas vezes	5 - Sempre
Existe respeito mútuo entre o meu líder e os seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder preocupa-se verdadeiramente com os seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que o meu líder tem um compromisso para com os seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐

Comunicação Aberta *

1 -
Raramente

2 - Às
vezes

3 -
Frequentemente

4 - Muitas
vezes

5 - Sempre

O meu líder faz perguntas que ajudam os seus colaboradores a compreender melhor as suas situações, a identificar causas e a ver possíveis ações para melhoria.

☐☐☐☐☐

Sinto que o meu líder presta muita atenção quando os seus colaboradores falam com ele.

☐☐☐☐☐

O meu líder tende a ouvir pacientemente quando os seus colaboradores falam dos seus problemas.

☐☐☐☐☐

Quando um colaborador está a passar por um momento difícil, o meu líder tenta ser cuidadoso com essa pessoa.

☐☐☐☐☐

Aprendizagem e desenvolvimento *

	1 - Raramente	2 - Às vezes	3 - Frequentemente	4 - Muitas vezes	5 - Sempre
A aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores são uma das principais responsabilidades do meu líder.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder proporciona ativamente oportunidades para que os seus colaboradores assumam mais responsabilidades no seu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder dá constantemente feedback aos seus colaboradores para melhorar o seu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐

Sinto que o meu líder identifica facilmente os pontos fortes dos seus colaboradores.

☐☐☐☐☐

As percepções que o meu líder faz sobre os pontos fortes dos seus colaboradores são apreciadas porque ajuda-os a fazer melhor o seu trabalho.

☐☐☐☐☐

Progresso e resultados *

	1 - Raramente	2 - Às vezes	3 - Frequentemente	4 - Muitas vezes	5 - Sempre
Os objetivos definidos pelo meu líder com cada colaborador são ambiciosos, mas alcançáveis.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder é muito bom a ajudar os seus colaboradores a desenvolver planos de ação claros, simples e alcançáveis.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder pede sempre aos seus colaboradores que o informem sobre o progresso dos seus objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder acompanha e avalia adequadamente o progresso dos seus colaboradores em relação aos seus objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐

Análise de desempenho

Pede-se a sua opinião sobre o seu desempenho utilizando a seguinte escala:
1- Raramente; 2 - Às vezes; 3 - Frequentemente; 4- Muitas vezes; 5- Sempre

Questões relacionadas com o seu desempenho *

	1 - Raramente	2 - Às vezes	3 - Frequentemente	4 - Muitas vezes	5 - Sempre
Realizo adequadamente as tarefas que me são atribuídas.	☐	☐	☐	☐	☐
Cumpro com as responsabilidades associadas à minha função.	☐	☐	☐	☐	☐
Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.	☐	☐	☐	☐	☐
Normalmente alcanço os níveis de desempenho requeridos para a minha função.	☐	☐	☐	☐	☐

Envolvo-me nas
atividades que
influenciam
diretamente a
avaliação do meu
desempenho.

☐☐☐☐☐

Negligencio
aspectos da
minha função que
tenho obrigação
de realizar.

☐☐☐☐☐

Falho na
realização de
deveres
essenciais.

☐☐☐☐☐

Comportamentos *Quiet quitting*

Indique a sua análise face a cada afirmação, sobre os comportamentos de *quiet quitting*, utilizando a seguinte escala de Likert:

1- Raramente; 2 - Às vezes; 3 - Frequentemente; 4- Muitas vezes; 5- Sempre

Desapego *

	1 - Raramente	2 - Às vezes	3 - Frequentemente	4 - Muitas vezes	5 - Sempre
Faço a quantidade essencial ou o mínimo de trabalho, sem ir além do necessário.	☐	☐	☐	☐	☐
Se um(a) colega pode fazer parte do meu trabalho, então eu deixo-o(a) fazer.	☐	☐	☐	☐	☐
Faço tantas pausas quantas possíveis.	☐	☐	☐	☐	☐
Finjo estar a trabalhar para evitar outra tarefa.	☐	☐	☐	☐	☐

Falta de iniciativa *

	1 - Raramente	2 - Às vezes	3 - Frequentemente	4 - Muitas vezes	5 - Sempre
Não expresso opiniões e ideias sobre o meu trabalho porque tenho receio que o meu líder me atribua mais tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐
Não expresso opiniões e ideias sobre o meu trabalho porque acredito que as condições de trabalho não vão mudar.	☐	☐	☐	☐	☐
Não tomo iniciativa no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

Falta de motivação *

	1 - Raramente	2 - Às vezes	3 - Frequentemente	4 - Muitas vezes	5 - Sempre
Encontro motivação no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me inspirado(a) quando trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

Questionário Liderança *Coach, Quiet Quitting* e Desempenho

Obrigada pela sua participação neste estudo.

Aluna: Ana Graça, nº 202427068