



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA**

LUIZ HENRIQUE PIMENTA QUINTELA

**QUIET QUITTING: MUDANÇAS NO CONTEXTO
LABORAL**

Quiet Quitting: Changes In The Work Context

São Cristóvão, SE
Março, 2026

LUIZ HENRIQUE PIMENTA QUINTELA

Quiet Quitting: Mudanças no Contexto Laboral
Quiet Quitting: Changes In The Work Context

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Conque Seco Ferreira

Linha: Processos Sociais e Relações Intergrupais

São Cristóvão, SE
Março, 2026

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Q7q Quintela, Luiz Henrique Pimenta
Quiet quitting: mudanças no contexto laboral = Quiet
quitting: changes in the work context / Luiz Henrique Pimenta
Quintela ; orientador Diogo Conque Seco Ferreira. – São
Cristóvão, SE, 2026.
137 f.; il.

Tese (doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de
Sergipe, 2026.

1. Psicologia. 2. Psicologia organizacional. 3. Relações
trabalhistas. 4. Equilíbrio Trabalho - Vida. I. Ferreira, Diogo
Conque Seco, orient. II. Título.

CDU 159.9:331

LUIZ HENRIQUE PIMENTA QUINTELA

Quiet Quitting: Mudanças no Contexto Laboral
Quiet Quitting: Changes In The Work Context

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Aprovada em: 09 de março de 2026.

Prof. Dr. Diogo Conque Seco Ferreira
Universidade Federal de Sergipe/PPGPSI/UFS
Orientador/Presidente

Prof. Dr. Marcelo de Almeida Ferreri
Universidade Federal de Sergipe
Examinador Interno ao Programa

Prof^ª. Dr^ª. Thais Ettinger Oliveira Salgado
Universidade Federal de Sergipe
Examinadora Interna à Instituição

Prof^ª. Dr^ª Marley Rosana Melo de Araújo
Universidade Federal do Pará
Examinadora Externa

Prof. Dr. Rivaldo Sávio de Jesus Lima
Universidade Federal de Sergipe (Aposentado)
Examinador Externo

*Entre a lógica do mercado e a dignidade humana,
a gestão do trabalho frequentemente se perde - e é
nesse intervalo que a reflexão se torna necessária.*

Resumo

O fenômeno denominado *Quiet Quitting* (demissão silenciosa), amplamente difundido a partir de 2020, tem sido interpretado como expressão de transformações contemporâneas nas relações de trabalho. Entretanto, permanece a dúvida acerca de sua real novidade: trata-se de um comportamento emergente ou apenas de uma redefinição conceitual para práticas historicamente presentes no contexto laboral? Desse modo, este estudo objetiva desfazer a confusão conceitual em torno do tema, investigando se se trata de um comportamento inédito no mundo do trabalho ou de uma nova denominação para práticas já existentes. Por meio de uma pesquisa teórico-bibliográfica, mais precisamente uma revisão de escopo seguindo o protocolo PRISMA-ScR, foram mapeados os principais conceitos, autores e lacunas na pesquisa sobre o tema, além de identificar fatores psicológicos envolvidos com o fenômeno como (des)engajamento, *work-life balance*, fatores geracionais, que posteriormente serviram como descritores. Os achados indicam que o QQ não constitui um fenômeno inteiramente novo, mas representa uma reconfiguração contemporânea de práticas históricas de resistência laboral, intensificadas pelo contexto pós-pandêmico e pela emergência de novos valores geracionais quanto ao papel do trabalho na vida. Nesse sentido, além de contribuir para a compreensão acadêmica do tema, esta pesquisa dialoga com iniciativas globais, como a Agenda 2030 da ONU, ao enfatizar a importância da promoção de condições laborais justas e sustentáveis, auxiliando empresas e trabalhadores na formulação de estratégias para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Palavras-chave: Quiet Quitting, Relações laborais, Equilíbrio trabalho-vida.

Abstract

The phenomenon known as Quiet Quitting, widely disseminated since 2020, has been interpreted as an expression of contemporary transformations in labor relations. However, doubt remains about its true novelty: is it an emerging behavior or merely a conceptual redefinition of practices historically present in the workplace context? Thus, this study aims to dispel the conceptual confusion surrounding the topic, investigating whether it is a novel behavior in the world of work or a new name for already existing practices. Through a theoretical-bibliographical research, more precisely a scoping review following the PRISMA-ScR protocol, the main concepts, authors, and gaps in research on the topic were mapped, in addition to identifying psychological factors involved with the phenomenon such as (dis)engagement, work-life balance, and generational factors, which subsequently served as descriptors. The findings indicate that QQ is not an entirely new phenomenon, but represents a contemporary reconfiguration of historical practices of labor resistance, intensified by the post-pandemic context and the emergence of new generational values regarding the role of work in life. In this sense, in addition to contributing to the academic understanding of the topic, this research engages with global initiatives, such as the UN's 2030 Agenda, by emphasizing the importance of promoting fair and sustainable working conditions, assisting companies and workers in formulating strategies for a healthier and more productive work environment.

Keywords: Quiet Quitting, Labor relations, Work-life balance.

Lista de Tabelas

2 Artigos Sobre Quiet Quitting

2.1 Quiet Quitting: revisão de escopo da produção acadêmica e mapeamento conceitual

Tabela 1. Dados das publicações sobre Quiet Quitting em 2022.....	41
Tabela 2. Dados das publicações sobre Quiet Quitting em 2023.....	41
Tabela 3. Dados das publicações sobre Quiet Quitting em 2024.....	42
Tabela 4. Países e seus números de publicações sobre <i>Quiet Quitting</i>	45
Tabela 5. Pesquisadores que mais publicaram sobre Quiet Quitting.....	47
Tabela 6. Área de formação dos pesquisadores.....	48

2.2 Quiet Quitting e Engajamento Organizacional: Análise Crítica da Produção Acadêmica

Tabela 1. Dados das publicações sobre Engajamento relacionado ao Quiet Quitting.....	64
--	----

2.3 Quiet Quitting e Work-Life Balance: Uma Revisão de Escopo da Literatura Científica

Tabela 1. Dados das publicações sobre Work-Life Balance relacionado ao Quiet Quitting	78
---	----

3 Discussões

Tabela 1. Distinções conceituais entre Engajamento, Desengajamento e Engajamento delimitado	104
---	-----

Lista de Quadros

2 Artigos Sobre Quiet Quitting

2.1 Quiet Quitting: revisão de escopo da produção acadêmica e mapeamento conceitual

Quadro 1. Conceitos sobre Quiet Quitting.....	48
---	----

2.4 Quiet Quitting e Gerações: uma revisão de escopo

Quadro 1. Gerações 91

Quadro 2. Dados das publicações sobre Gerações relacionadas ao Quiet Quitting.. 95

Lista de Figuras

Figura 1. Número de Pedidos de Demissão no Brasil (em milhões)..... 27

Sumário

Introdução.....	10
1 Quiet Quitting.....	15
1.1 Definição, Origens e o Impacto nas Relações de Trabalho.....	15
1.2 Contextualização	20
1.3 Fatores envolvidos.....	29
2 Artigos Sobre Quiet Quitting.....	35
2.1 Quiet Quitting: revisão de escopo da produção acadêmica e mapeamento conceitual.....	35
2.2 Quiet Quitting e Engajamento Organizacional: Análise Crítica da Produção Acadêmica	56
2.3 Quiet Quitting e Work-Life Balance: Uma Revisão de Escopo da Literatura Científica.....	70
2.4 Quiet Quitting e Gerações: uma revisão de escopo	86
3 Discussões.....	103
3.1 Dimensões Ético-Existenciais do Quiet Quitting: Autenticidade, Metanoia e Esclarecimento.....	116
4 Conclusões	122
Referências.....	130

Introdução

Em 2020, nos Estados Unidos, o engenheiro Zaid Khan, 24 anos, criou e divulgou um vídeo através do aplicativo de mídias *TikTok*. Seu conteúdo defendia que o “trabalho não é sua vida” e “seu valor não é definido pela sua produção”. O material atingiu mais de 4 milhões de visualizações e difundiu o movimento *Quiet Quitting* (QQ), que em português se popularizou como Demissão Silenciosa, tornando-se um fenômeno nas relações de trabalho.

Sua ideia principal é a necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e laboral, assim, os empregados tendem a restringir suas atividades ao descrito no plano de cargos e ao horário para o qual foram contratados. Não se trata de deixar de fazer o trabalho, tampouco sobre pessoas que não gostam de sua atividade e a executam sem entusiasmo, mas do abandono do “trabalho extra” não recompensado. A atividade regulamentada contratualmente continua a ser executada em sua jornada de trabalho e remunerada.

Essa ideia não se propagou apenas entre as redes sociais *on-line*, mas também através da música. Em 2022, a cantora Beyoncé lançou seu álbum *Renaissance*, que em sua sexta faixa traz a música “*Break My Soul*”, uma das mais tocadas em todo o mundo no seu lançamento, sobretudo nos Estados Unidos, onde foi a primeira durante seis semanas seguidas, sendo premiada com disco de platina (Trust, 2022). Sua letra trata de libertação pessoal e emocional, encorajando os ouvintes a se livrarem do estresse e das pressões externas para encontrar a verdadeira felicidade e autenticidade. Em seu refrão diz “*You won't break my soul*” (você não vai destruir minha alma) e continua “*Now, I just fell in love, and I just quit my job / I'm gonna find new drive, damn, they work me so damn hard / Work by nine, then off past five / And they work my nerves, that's why I cannot sleep at night*”, que em português pode ser traduzido como “Acabei de me apaixonar e larguei meu emprego / Vou encontrar uma nova meta, caramba, eles me fazem trabalhar tanto / Começo às nove e passo das cinco / E eles me stressam, por isso não consigo dormir de noite”.

O ritmo intenso caracterizador da jornada de trabalho no Brasil motivou a criação do Movimento Vida Além do Trabalho (VAT), que surge como uma resposta às elevadas taxas de esgotamento laboral no país. Propagado amplamente pelas redes sociais, o movimento conta com o apoio de trabalhadores e instituições de direitos laborais, e critica a escala 6x1, na qual o trabalhador é submetido a seis dias de trabalho consecutivo seguido por um dia de descanso, comprometendo, assim, a saúde física e mental dos trabalhadores. Sua origem

decorre de uma mídia publicada por Ricardo Azevedo¹ na plataforma *TikTok* no Brasil, onde ele critica a escala de trabalho 6x1 (Gonzales, 2024). Publicado em 2023, o vídeo conta com mais de 150 mil curtidas até 2024, e o número de visualizações ultrapassa 900 mil.

Em 2019, foi apresentada no Brasil uma Proposta de Emenda Constitucional (PEC 221/2019) que discute a redução da jornada de trabalho vigente de 44 para 36 horas semanais. Já em 2024, dessa vez associado ao VAT, outra PEC (08/2025) sugere a eliminação da jornada 6x1 e adoção da escala 4x3, permitindo que os trabalhadores executem suas atividades em quatro dias seguidos, por três dias de folga (Oliveira, 2024). As propostas reconhecem a necessidade de adequação às novas realidades do mercado de trabalho e às demandas por melhor qualidade de vida dos trabalhadores e de seus familiares, além de estimular o aumento do número de empregos. Esses interesses comungam com os dos adeptos ao QQ, em busca de maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

O fenômeno QQ trouxe consigo uma significativa luta de classes, resultando em diversas alterações na dinâmica empresarial e operária, como o impacto econômico negativo nas organizações, posto que as empresas já esperavam a disponibilidade extracontratual de seus empregados para a realização de suas atividades (Meneguzzi & Malgarim, 2024). Essas organizações, ao se depararem com empregados que se mostram menos flexíveis às suas exigências, adotaram diferentes posturas como resposta.

Uma das reações foi a exclusão desses empregados das decisões organizacionais, suspensão de *feedbacks*, exclusão de promoções e a não convocação para reuniões. Essas ações têm o intuito de fazer com que os empregados se sintam desvalorizados e optem por deixar a empresa por conta própria, um processo denominado *quiet firing* (Nunes & Pimenta, 2024).

Outra estratégia adotada pelas empresas foi nomeada *quiet hiring*, uma tendência de recrutar talentos internamente, possibilitando que os empregados desenvolvam suas carreiras sem a necessidade de buscar oportunidades externas. Segundo Nunes e Pimenta (2024), essa abordagem visa motivar os empregados a se engajarem além do que foi acordado contratualmente, com vistas a melhorias em suas trajetórias profissionais.

Essas mudanças de comportamento dos trabalhadores reverberaram em uma preocupação às empresas e trabalhadores que, sem conhecer o fenômeno, se questionam

¹ https://www.tiktok.com/@rickazzevedo/video/7372380329941814533?_r=1&_t=8IFzNgRZoJC

quanto à sua identidade, viabilidade, consequências, vantagens e desvantagens. Assim, esse trabalho reflete sobre o QQ como um fenômeno social, esclarecendo e definindo-o de modo a embasar pesquisas futuras, além de apoiar na tomada de decisões das empresas e dos empregados.

A busca por esclarecimento quanto ao mundo do trabalho é uma preocupação atual. Essa inquietação motivou, em 2015, a Organização das Nações Unidas, em comunhão com 193 países membros, inclusive o Brasil, a estabelecer um plano global de ação, denominado Agenda 2030, com o objetivo de erradicar a pobreza e promover a qualidade de vida para todos, ou seja, atingir um mundo melhor até 2030 (ONU, 2015).

Esse planejamento é composto por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, sendo um deles o “Trabalho Decente e Crescimento Econômico”, que comunga com este estudo, tendo em vista que almeja a promoção do crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e, sobretudo, trabalho decente para todos através da erradicação de atividades forçadas, garantindo os direitos trabalhistas e proporcionando ambiente laboral seguro e protegido para todos os trabalhadores.

Assim, o estudo possui relevância acadêmica e social ao abordar o QQ como um reflexo contemporâneo das transformações nas relações de trabalho e das mudanças de valores das novas gerações. Academicamente, contribui para o avanço das discussões sobre engajamento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e laboral e saúde mental no contexto pós-pandemia, oferecendo um panorama teórico e empírico sobre um tema ainda recente. Socialmente, a pesquisa se mostra pertinente por dialogar com movimentos que reivindicam condições de trabalho mais humanas e sustentáveis, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, especialmente o de “Trabalho Decente e Crescimento Econômico”.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: “O QQ é um fenômeno inédito no mundo do trabalho ou representa uma nova nomenclatura para práticas já existentes? Quais são seus impactos organizacionais e subjetivos?”. Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é analisar o fenômeno QQ a fim de desfazer a confusão conceitual em torno do tema, investigando se se trata de um comportamento inédito no mundo do trabalho ou de uma nova denominação para práticas já existentes. Como objetivos específicos, buscase examinar os correlatos psicológicos associados ao QQ, como (des)engajamento,

equilíbrio entre vida pessoal e profissional e fatores geracionais, bem como identificar seus antecedentes e consequentes, compreendendo seus impactos organizacionais e subjetivos no contexto contemporâneo das relações de trabalho.

Partindo dessas considerações, este trabalho assume, de forma provisória, a hipótese de que o QQ não constitui um fenômeno inteiramente novo no campo das relações de trabalho, mas uma expressão contemporânea e específica de engajamento delimitado, distinta das formas clássicas de desengajamento descritas pela literatura organizacional. Argumenta-se que o QQ emerge em contextos históricos marcados por intensificação do trabalho, reconfiguração do contrato psicológico e fragilização das promessas simbólicas de reconhecimento, adquirindo contornos próprios no cenário laboral contemporâneo. Ao longo da tese, busca-se demonstrar que tal fenômeno não pode ser compreendido como simples apatia ou desmotivação individual, mas como uma resposta relacional às condições organizacionais vigentes, o que exige uma leitura crítica e situada no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Desse modo, a metodologia deste trabalho consiste em uma pesquisa de natureza teórico-empírica, baseada em revisão de escopo seguindo protocolo PRISMA-ScR, com abordagem exploratório-descritiva quanto aos objetivos e qualitativa quanto à análise dos dados. A primeira etapa envolveu a elaboração de um artigo de revisão de escopo dos últimos dez anos, no intuito de ter um panorama do antes, durante e depois do aparecimento do fenômeno, mapeando os principais conceitos, autores e lacunas na pesquisa sobre o tema. A coleta de dados foi realizada no portal de periódicos CAPES, utilizando descritores em inglês, português e espanhol, com análise mista: quantitativa, para quantificar as publicações, e qualitativa, para examinar o conteúdo relevante. A análise dos dados identificou definições, contexto histórico e fatores influentes no QQ, expondo a coesão dos conceitos presentes na literatura, apontando correlatos psicológicos do conceito, além dos seus antecedentes e consequentes.

Diante desses fatores, elaboraram-se mais três artigos de revisão de escopo considerando aspectos destacados no trabalho primário (2ª Seção), como (des)engajamento no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e fatores geracionais. Esses estudos relacionaram cada conceito com a pandemia de COVID-19, destacando o elo com o QQ, tendo em vista que foi durante o período pandêmico que surgiu essa mudança nas relações trabalhistas.

Na seção seguinte, apresenta-se uma discussão sobre o fenômeno, abordando suas origens históricas, seu contexto de desenvolvimento e os fatores psicológicos e organizacionais que o constituem. O papel da pandemia de COVID-19 como catalisador do QQ é tratado de forma integrada na subseção 1.2, dentro da contextualização histórica das relações de trabalho.

1 Quiet Quitting

1.1 Definição, Origens e o Impacto nas Relações de Trabalho

Para os fins introdutórios desta seção, o *Quiet Quitting* (QQ) pode ser compreendido, de forma preliminar e operacional, como o comportamento pelo qual trabalhadores passam a executar suas atribuições estritamente nos limites do que foi estabelecido contratualmente, ou seja, sem extrapolar o horário, as funções ou a disponibilidade para os quais foram contratados, recusando demandas extracontratuais não remuneradas e priorizando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Essa definição tem caráter operacional e provisório: como se demonstrará ao longo desta tese, a conceituação do fenômeno será progressivamente qualificada e aprofundada a partir da análise sistemática da literatura científica, constituindo um dos resultados centrais deste trabalho.

Apesar da carência de estudos científicos abordando o tema, os trabalhos existentes apontam como autor do termo o economista Mark Boldger através do *Texas A&M Economics Symposium*, em 2009 (Yikilmaz, 2022; Campton et al., 2023). Entretanto, não há evidências da origem do termo *Quiet Quitting* associada ao economista. Fato é que a expressão foi amplamente propagada após a publicação de um vídeo na plataforma TikTok² em 2022, onde seu autor, o engenheiro Zaid Khan, destaca pontos reflexivos em sua fala, como o “trabalho não é sua vida” e “seu valor não é definido pela sua produção” (Khan, 2022). A mídia viralizou e difundiu o fenômeno QQ pelo mundo, instigando as pessoas a pensarem sobre suas relações laborais e com o trabalho, além de questionarem quanto à autenticidade de sua existência nesse contexto, ou seja, à submissão dos assalariados às exigências dos empregadores.

Essa e outras publicações semelhantes levam trabalhadores a refletir sobre suas relações com o trabalho, a exemplo de atividades desenvolvidas, horário de trabalho e não-trabalho, perspectivas de crescimento, justiça salarial ou ainda reconhecimento por parte dos superiores. Esses empregados estavam frequentemente submetidos às exigências dos empregadores, que não respeitavam as limitações do estabelecido contratualmente, ou seja, nessa relação não era incomum que os empregados fossem coagidos a trabalhar fora do

² O vídeo foi publicado em julho de 2022, pelo perfil @zkchillin (agora @zaidleppelin), que pode ser acessado em: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342>

expediente ou ainda executassem atividades que não eram de sua competência contratual (Braverman, 1978; Antunes, 2018).

Ao refletirem e se manifestarem coletivamente, os trabalhadores constataram que suas percepções sobre as relações de trabalho não eram isoladas, mas sim parte de um sentimento mais amplo. Essa percepção de um consenso oculto os encorajou a se posicionar de forma mais assertiva, expressando suas verdadeiras crenças e expectativas. Esse fenômeno, conhecido como ignorância pluralística, ocorre quando as pessoas, em um grupo, buscam as opiniões dos demais para definir suas próprias atitudes (Mendes et al., 2023). No caso específico, essa dinâmica se manifestou em relação à definição de limites entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal, por exemplo. Cabe ressaltar, contudo, que esse processo de validação social não configura uma resistência coletiva organizada no sentido clássico dos movimentos sindicais ou grevistas, pois carece de organização formal e representação de classe. Trata-se, antes, de uma coletividade difusa, na qual comportamentos individuais são amplificados e legitimados pelo ambiente das redes sociais, sem que isso implique coordenação ou ação coletiva deliberada (Mendes et al., 2023).

Estar em disponibilidade, mesmo contra sua vontade, para receber ligação ou e-mail tratando de assuntos trabalhistas no horário de descanso, ou até mesmo durante suas férias, é prática presente no dia a dia do trabalhador, o que impede um total desligamento da realidade laboral por parte do funcionário (Miranda et al., 2018). Além disso, o empregador sente-se livre para contatá-lo e solicitar tarefas de cunho trabalhista. Isso não se dá apenas com a prestação efetiva do trabalho, mas com o acesso constante que o trabalhador é obrigado a ter ao estar ligado ao seu smartphone, quer seja empresarial ou pessoal, instrumento que possibilita acesso em tempo real ao e-mail profissional, salas de reunião virtuais, além de chamadas e mensagens por parte do empregador, clientes ou ainda fornecedores (Machado & Oliveira, 2021).

Oliveira (2017) pesquisou sobre outros comportamentos, como “levar trabalho para casa” para concluir após o final da jornada de trabalho diária ou ainda ficar um pouco mais após o fim do expediente para concluir o serviço, sem remuneração extra, expondo que a prática está presente no dia a dia do trabalhador. Embora alguns participantes tenham afirmado que não costumam levar trabalho para casa depois do horário, em finais de semana e/ou feriados, ao aprofundar o inquérito acerca de nuances da rotina laboral, a pesquisadora constatou a demanda por disponibilidade para além da jornada de trabalho, —se recebem

ligações em casa, se acessam e-mail durante os períodos de folgas ou férias, realizam alguma atividade ou cancelam compromissos sociais em decorrência do trabalho—, expondo a realidade de embaçamento das fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de vida pessoal. A percepção de que seus direitos estão sendo burlados não é sentida pelo trabalhador ao se disponibilizar para atividades laborais, mesmo em horário de não trabalho.

Muitas vezes, a jornada de trabalho é tão exaustiva e invasiva que impede a execução de outras atividades que sejam de interesse do empregado, como, por exemplo, exercícios físicos, leitura, estudar, passear ou simplesmente relaxar fora do horário de trabalho. Não obstante, isso afeta seu relacionamento familiar, tendo em vista que, ao chegar a casa, sua família pode já estar dormindo, além de, no outro dia, precisar sair para nova jornada de trabalho antes mesmo de seus filhos acordarem (Calvet, 2006).

Esse contexto afeta a saúde do trabalhador negativamente, causando estresse, *burnout*, ansiedade, entre outros problemas, pontos já destacados no relatório de janeiro de 2022 pela *American Psychological Association* (Abramson, 2022). Outros pesquisadores salientam a importância dos momentos de lazer e de relaxamento para a saúde do trabalhador, evitando estresse e *burnout* (Gonçalves & Gonçalves, 2017).

Um momento crítico e atípico nas relações trabalhistas foi o enfrentado durante a pandemia de COVID-19, que deixou marcas nesse elo, levando os indivíduos em todo o mundo a reconsiderar o papel do trabalho em suas vidas, rejeitando a “cultura da correria” (Campton et al., 2023). Após o fim do período pandêmico, um crescente número de empregados começou a adotar a prática de execução de suas atividades estritamente segundo os horários e conformidades contratuais, sem buscar mais trabalho ou se disponibilizar no seu horário de descanso - trata-se aqui da ideia central do QQ. Campton et al. (2023) destacam que, apesar de em 2022 os países asiáticos, EUA, Canadá, Austrália e Nova Zelândia apresentarem altos níveis de estresse diário, em 2023 esses diminuíram sutilmente nesses países; atrelado a isso, o engajamento no trabalho apresentou-se baixo em todo o mundo. Provavelmente, essa mudança vem como forma de reivindicar a corrupção presente na relação empregado-empregador, que age de forma invasiva na vida do trabalhador, deixando em segundo plano os interesses pessoais e reverberando em sua saúde, tomando forma como uma resposta deliberada ao ambiente de trabalho insalubre (Bhatt, Tevatia & Joshi, 2024).

No Brasil, em 2022, revistas de grande circulação destacaram o QQ como matéria, a exemplo da Revista Veja, que definiu o fenômeno como uma ruidosa tendência no mundo corporativo, no qual “o funcionário cumpre apenas o que foi estabelecido pelo contrato de trabalho – nem mais nem menos” (Castro, 2022, p. 58). Já a Revista Você S/A destaca o QQ como uma estratégia escolhida pela geração Z, quando trabalham o mínimo possível e não se esforçam para ir além das atividades obrigatórias do cargo (Carbinatto, 2022). Julião (2022) escreveu para a Revista Você RH e delineou o fenômeno como a atitude, por parte dos empregados, de restringir os esforços no trabalho ao estritamente necessário.

As definições de QQ presentes nas publicações das revistas tendem a apresentar uma visão simplificada e negativa do fenômeno, frequentemente associando-o à preguiça e à falta de engajamento dos funcionários. Ao caracterizar o QQ como uma “ruidosa tendência” e uma “estratégia escolhida pela geração Z”, essas publicações reforçam um estereótipo de que os trabalhadores que adotam essa prática são desmotivados, irresponsáveis e pouco comprometidos com suas funções. A descrição do QQ como a atitude de “restringir os esforços no trabalho ao estritamente necessário” corrobora essa visão, reduzindo um fenômeno complexo a uma simples questão de falta de vontade.

O Quadro 1 abaixo sumariza trabalhos que abordaram o fenômeno, dando alguns conceitos, evidenciando sua polissemia.

Quadro 1:
Conceitos sobre *Quiet Quitting*

Conceito	Autores
O funcionário que opta por realizar apenas o trabalho que lhe é atribuído, dentro do horário estipulado, sem fazer sacrifícios por nada além do trabalho.	Youthall (2022)
Cumprimento de requisitos mínimos exigidos pelo trabalho, sem desprendimento de muita energia e tempo dos funcionários para execução de suas atividades laborais.	Öztürk, Arıkan & Ocak (2023)
Continuar trabalhando, mantendo um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, cumprindo apenas os requisitos obrigatórios.	Bhatt, Tevatia & Joshi (2024)
Cumprimento, por parte dos trabalhadores, das suas responsabilidades primárias, com menor disposição para se envolver em atividades como: ficar até tarde, aparecer cedo ou participar de reuniões não obrigatórias.	Klotz & Bolino (2022)
Implica na ideia de não fazer nenhum esforço extra, mas sim, executar apenas o que é exigido dos empregados em sua descrição de trabalho, limitando o serviço às horas contratadas.	Lu, Al Mamun, Chen et al. (2023)

É o termo atual que define deixar de estar totalmente comprometido com o trabalho e fazer apenas o suficiente para atender aos requisitos da descrição do cargo.	Xueyun, Al Mamun & Masukujjaman (2023)
Atitude dos empregados que fazem um investimento moderado às responsabilidades trabalhistas e se recusam a assumir tarefas adicionais além do que está estipulado em seus contratos.	Formica & Sfodera (2022)

Nota. Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor em 2024.

A análise dos conceitos apresentados permite agrupá-los em três eixos interpretativos principais: Perspectiva da limitação funcional (Youthall, 2022; Öztürk et al., 2023; Lu et al., 2023), que enfatiza o cumprimento estrito de tarefas contratuais; Perspectiva do equilíbrio existencial (Bhatt et al., 2024), que destaca a busca por *work-life balance* como motivação central; e Perspectiva da resistência organizacional (Klotz & Bolino, 2022; Formica & Sfodera, 2022), que interpreta o QQ como recusa a demandas extracontratuais. Essa categorização revela que a polissemia do termo não é aleatória, mas expressa diferentes enquadramentos teórico-normativos sobre o fenômeno.

É notória a ênfase dada por Youthall (2022), Öztürk et al. (2023), Lu et al. (2023) e Xueyun et al. (2023) quando abordam a ideia central de que o QQ envolve fazer apenas o trabalho essencial e nada além disso. Eles compartilham a visão de que os empregados limitam seus esforços às tarefas definidas em suas descrições de cargo e evitam qualquer esforço extra ou sacrifício adicional.

Bhatt, Tevatia e Joshi (2024) destacam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Diferente dos outros, ele não se restringe à realização mínima das tarefas, mas também destaca o objetivo de manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, ou seja, estabelece uma intenção para o QQ, o que se mostra delicado por se tratar de um fenômeno complexo e com nuances ainda desconhecidas.

As definições de Klotz e Bolino (2022) e Formica e Sfodera (2022) enfatizam a recusa em se envolver em atividades além das responsabilidades principais do trabalho. Eles destacam a atitude dos empregados de evitar tarefas adicionais, dando exemplos como trabalhar além do horário ou participar de reuniões não obrigatórias. Nesse caso, as definições carregam uma conotação negativa, sobretudo para o empregado, insinuando que esse está sendo preguiçoso ou desinteressado, revelando uma falta de comprometimento e dedicação ao enfatizar a recusa em realizar atividades “não obrigatórias” ou “tarefas

adicionais”, sugerindo que o trabalhador está colocando seus interesses pessoais acima dos da empresa.

Apesar da pluralidade, a essência das definições apresentadas pelos diversos autores sobre QQ pode ser resumida como a escolha consciente dos empregados de cumprir apenas as responsabilidades mínimas exigidas pelo seu trabalho, dentro dos horários definidos, sem investir energia ou tempo além do necessário. Entretanto, cabe destacar que essas definições, frequentemente, retratam os empregados como meramente cumpridores de tarefas mínimas. Essa visão simplificada e negativa pode obscurecer a complexidade do fenômeno, tendendo a culpabilizar o trabalhador, atribuindo a ele a responsabilidade por uma situação que pode ser resultado de fatores sistêmicos, como a sobrecarga de trabalho, a falta de reconhecimento e a ausência de oportunidades de crescimento, como veremos posteriormente. É importante ressaltar que o QQ não implica, necessariamente, em desinteresse ou falta de profissionalismo, mas sim, em uma reavaliação da relação entre trabalho e vida pessoal, buscando um equilíbrio mais saudável, ou seja, realizando suas tarefas com afinco, mas recusando-se a permitir que o trabalho seja o ponto central em toda a sua vida.

Essa atitude pode refletir uma busca pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal, onde os trabalhadores evitam sacrifícios adicionais, como ficar até tarde, chegar cedo ou participar de reuniões não obrigatórias. Trata-se de um comportamento no qual os empregados realizam um investimento moderado em suas responsabilidades laborais e não se deixam coagir além do estipulado em seus contratos, considerando suas próprias necessidades e limites, o que não caracteriza necessariamente falta de comprometimento ou engajamento.

1.2 Contextualização

O trabalho está presente na vida do homem desde longa data e assumiu muitas configurações ao longo desse tempo. Desde as atividades de subsistência nas sociedades primitivas até o desenvolvimento das corporações modernas, o trabalho sempre foi uma constante na trajetória humana. As revoluções agrícolas, industriais e digitais marcaram grandes mudanças nas formas de trabalhar, refletindo avanços tecnológicos e sociais. Além disso, o trabalho evoluiu de uma atividade meramente física para incluir tarefas intelectuais e criativas (Sousa, 2018). Essas transformações trouxeram novos desafios e oportunidades, moldando não apenas a economia, mas também a identidade e o bem-estar dos indivíduos.

Nesse meio, é relevante destacar que a percepção do trabalho é frequentemente amplificada pelo empregado que, muitas vezes, prioriza as atividades laborais em detrimento de seus interesses pessoais. A preocupação pela delimitação entre o trabalho e a vida pessoal já pode ser percebida desde antes de Cristo, como nas contribuições de Aristóteles (século IV a.C./1999) e Sêneca (século I d.C./1997).

Aristóteles (século IV a.C./1999) já diferenciava as atividades necessárias à sobrevivência (como o trabalho produtivo) daquelas que promoviam a realização humana (*eudaimonia*), como a contemplação filosófica, a amizade, a participação política e a prática das virtudes. Para ele, o bem viver não se restringia ao esforço utilitário, mas implicava a dedicação a atividades que tivessem valor em si mesmas e que permitissem o exercício da razão e da virtude. Séculos depois, Sêneca (século I d.C./1997) reforçava a crítica à vida consumida por ocupações incessantes, advertindo que muitos homens desperdiçam seu tempo com tarefas alheias ao seu verdadeiro propósito existencial. Para o filósofo estoico, o tempo é o bem mais precioso do ser humano, e somente aqueles que sabem preservá-lo e administrá-lo com sabedoria são, de fato, senhores de sua existência.

Apesar desses ensinamentos e com as dificuldades presentes em algumas áreas da vida, como a relação do homem com seu trabalho, manter o equilíbrio sempre foi tarefa difícil, sobretudo quando nos deparamos com uma visão capitalista e voltada para o acúmulo de bens, demandando do trabalhador cada vez mais empenho em suas atividades laborais. Nesse sentido, valores e crenças socialmente validados influenciam a visão do trabalhador quanto ao tempo investido em sua ocupação, em detrimento de outras atividades, incluindo o lazer (Weber, 2004).

O surgimento das fábricas e a mecanização dos processos produtivos, advindos da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, transformaram os processos produtivos que deixaram de ser artesanais para uma produção maquinofaturada, o que viabilizou a produção em massa com preços mais baixos, dando à população maior poder de compra e melhoria da qualidade de vida (Cavalcante & Silva, 2011). Para isso, as fábricas contavam com uma mão de obra assalariada e submetida a uma atividade repetitiva e desgastante que dificultava o equilíbrio das horas de trabalho e de descanso, uma vez que, com a iluminação artificial, a luz do dia já não delimitava a jornada de trabalho (Oliveira, 2004).

A urbanização crescente, impulsionada pela necessidade de mão de obra nas indústrias, levou a uma nova configuração social, onde o tempo e a produtividade passaram a ser valores centrais, criando condições de vida difíceis, como longas jornadas de trabalho, emprego infantil, baixos salários, moradias precárias, falta de higiene, promiscuidade, esgotamento físico, acidentes de trabalho e subalimentação (Dejours, 2018; Cavalcante & Silva, 2011; Oliveira, 2004). A alienação do trabalhador, um conceito já explorado por Karl Marx (1932/2006), surge frente ao distanciamento entre o trabalhador e o produto de seu trabalho (Oliveira, 2004).

Nesse meio, os conflitos existentes entre empregados e empregadores tomaram grandes proporções e o Estado passou a ter um papel estratégico na mediação desses atritos, sobretudo após o desenvolvimento do movimento operário, que conduzia a greves amplas e reivindicações políticas (Rodrigues, 2009). As condições de trabalho eram tão precárias que a luta pela saúde se confundia com a luta pela sobrevivência: a classe operária visava, principalmente, o direito à vida e à liberdade de organização, além da redução da jornada de trabalho, que era uma demanda constante (Silva, 2018; Rodrigues, 2009).

Engels (2010) descreve a situação de precariedade nas fábricas, destacando que a divisão dos operários em dois grupos, trabalhando em turnos de doze horas diurnas e noturnas, levava a uma supressão constante do repouso noturno. Esse regime extenuante, que o sono diurno não podia compensar, resultava em superexcitação nervosa e esgotamento corporal, agravando o já existente enfraquecimento físico das crianças, jovens e adultos.

A luta pela saúde dos trabalhadores, no entanto, era constante e as conquistas eram frequentemente questionadas. As melhorias materiais da condição operária vieram, principalmente, dos próprios trabalhadores, através de sua solidariedade, lutas e desenvolvimento de uma ideologia operária revolucionária, enquanto o Estado e os patrões respondiam com repressão e controle social (Freire & Santos, 2022).

O descontentamento da população e a ganância pela produção mobilizam estudiosos em busca de melhorias das formas de produção. Um dos mais renomados estudiosos foi o engenheiro norte-americano Frederick Taylor, que, em 1911, publicou *The Principles of Scientific Management*. Embora a insatisfação da classe operária não tenha sido sua maior motivação, ele propôs uma visão científica da administração, que se dava através da racionalização do trabalho, destacando a divisão das tarefas, o que destoava do modo

tradicional de produção, no qual os trabalhadores tinham mais controle sobre o processo de trabalho e executavam uma variedade de tarefas com menos supervisão direta (Chiavenato, 2020; Matos & Pires, 2006; Apolinário, 2016). Taylor enfatiza a eficiência no trabalho, ou seja, produzir mais com o mínimo de esforço, e, na tentativa de motivar os empregados, propunha melhores salários para os trabalhadores, desde que favorecessem a redução dos custos unitários de produção (Taylor, 1911/1990).

Apesar do aumento da produção e padronização dos bens, resultante da adoção do modelo taylorista, as tarefas repetitivas e supervisões intensas impactavam na saúde do trabalhador. Além disso, o sistema de incentivo levava os empregados a atingir altas metas, muitas vezes desumanas, para obter um salário decente, o que demandava longas jornadas de trabalho, ocasionando exaustão física e mental (Borges & Yamamoto, 2014).

A metodologia científica de Taylor eliminava praticamente toda a autonomia dos trabalhadores, transformando-os em meros executores de tarefas prescritas, ou seja, o foco na eficiência e produtividade alienava os trabalhadores do processo de trabalho e do produto final, criando um sentimento de desconexão e falta de realização pessoal (Saraiva & Provinciali, 2002).

As revoltas e anseios por melhores condições de trabalho se tornavam cada vez mais constantes e com maior vulto. O dilema ético surgido com a Revolução Industrial fomentou a criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1919, visando à promoção da justiça social (Gaze et al., 2011). Anjos (2014) aprofunda a definição ao dizer que se trata de uma organização intergovernamental que busca promover o trabalho decente e proteger os direitos dos trabalhadores em todo o mundo, estabelecendo padrões internacionais para o trabalho, na promoção do pleno emprego e na proteção social, e combate ao trabalho infantil e ao trabalho forçado.

Dejours (2018) destaca que, na França, somente no final do século XIX, algumas leis sociais importantes começaram a ser aprovadas, como a criação de delegados de segurança nas minas (1890), a lei sobre higiene e segurança dos trabalhadores industriais (1893), a lei sobre acidentes de trabalho (1898) e a aposentadoria dos mineiros (1905). No Brasil, muitas revoltas, greves e movimentos sindicais aconteciam desde o fim do século XIX, entretanto, apesar de pequenas regulamentações, somente em 1930, com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, iniciou-se uma nova fase na luta de classes, constituindo uma legislação de

controle sindical (1941) e criação da Justiça do Trabalho, no mesmo ano. Além disso, foi criada a Consolidação das Leis do Trabalho (1943), regulamentando as relações individuais e coletivas de trabalho no Brasil (Silva, 2020).

Esses avanços permitiram um vislumbre de melhorias de qualidade de vida no trabalho, possibilitando o surgimento de demandas mais diversas, incluindo a proteção da saúde dos trabalhadores. Assim, um vasto programa de proteção da saúde emergiu, focando na prevenção de acidentes, doenças profissionais e intoxicações por produtos industriais, e assegurando cuidados médicos adequados aos trabalhadores, antes acessíveis apenas às classes mais abastadas.

O comportamento dos trabalhadores, que outrora era submetido às exigências das fábricas, tendo em vista a abundância de mão de obra frente à escassez de emprego, obrigava o trabalhador a uma existência inautêntica, termo já abordado por Heidegger (2012) ao afirmar que na inautenticidade (*Uneigentlichkeit*), o indivíduo vive segundo as expectativas, normas e convenções impostas pela sociedade, sem questionar ou refletir sobre o significado de sua própria existência. Esse pensamento comunga com as ideias do psicólogo norte-americano Rollo May (2009), que discute a autenticidade em termos de viver uma vida plena e significativa, enfrentando a ansiedade e as incertezas da existência humana. Nesse caso, a angústia de comprometer sua existência ao se submeter às condições degradantes presentes no ambiente de trabalho, mesmo diante dos avanços tecnológicos.

A introdução da tecnologia continuou a transformar o ambiente de trabalho, sobretudo com a automação e, mais tarde, com a revolução digital, que criou formas de trabalho e setores inteiros da economia. No início do século XXI, o advento da internet e das tecnologias da informação tornou mais presente o conceito de trabalho remoto e a flexibilização das jornadas de trabalho. No entanto, essa flexibilidade também resultou em desafios, como a dificuldade em separar vida pessoal e profissional, levando ao aumento dos casos de *burnout* (Carmona, 2020).

Alguns anos antes da pandemia de COVID-19, a busca por equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal se manifesta de forma latente, despertando nos trabalhadores essa preocupação, mesmo no século XXI. Várias obras abordam a temática, que, apesar de serem publicações desprovidas de rigor metodológico, podem influenciar no modo de pensar da

classe trabalhadora, tendo em vista o grande número de leitores desses trabalhos, o que os tornou *best-sellers*. O Quadro 2 mostra algumas dessas obras.

Quadro 2:

Best-Sellers que Abordam o Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal

OBRA	AUTORIA	ASSUNTO
<i>Fat, Forty and Fired</i>	Nigel Marsh (2006)	O autor mostra, através de seu exemplo, que é possível encontrar um caminho que permita a realização tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, sem sacrificar um em detrimento do outro.
<i>CEO of Me: Creating a Life That Works in the Flexible Job Age</i>	Ellen Ernst Kossek Brenda A. Lautsch (2007)	Discutem os desafios enfrentados pelos trabalhadores em um ambiente de trabalho flexível, como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a gestão do tempo, a definição de prioridades e a tomada de decisões em relação à carreira, apontando casos de sucesso.
<i>The Way We're Working Isn't Working</i>	Tony Schwartz, Jean Gomes, Catherine McCarthy (2010)	Traz a proposta de um novo modelo de trabalho que valoriza o equilíbrio entre o esforço e o descanso, a recuperação de energia e o gerenciamento inteligente do tempo.
<i>Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder</i>	Arianna Huffington (2014)	Destaca a questão de que a sociedade moderna tem uma definição limitada de sucesso, que é geralmente medida em termos de dinheiro e poder, ao tempo em que negligencia outros aspectos importantes da vida, como saúde, bem-estar e relacionamentos pessoais.

Nota. Fonte: Informações compiladas pelo autor.

Um dos livros mais influentes que trata do equilíbrio na vida é “*Boundaries: When to Say Yes, How to Say No, to Take Control of Your Life*”, escrito por Henry Cloud e John Townsend, publicado em 1992, e que no Brasil assumiu o nome “*Limites: Quando Dizer Sim, Quando Dizer Não*”, publicado em 1999. Essa obra popularizou o termo *Boundaries*, que trata de um conceito referente aos limites que as pessoas estabelecem em suas vidas para proteger sua integridade física, emocional e mental, bem como para definir seus relacionamentos com os outros (Chernata, 2024). Cloud e Townsend (2006) não se prendem apenas ao trabalho, mas exploram como estabelecer limites saudáveis em diferentes áreas da vida, como família, amigos e relacionamentos amorosos. Para isso, apresentam exemplos práticos e orientações para ajudar os leitores a identificar e superar padrões de comportamento prejudiciais e a desenvolver relacionamentos mais saudáveis e satisfatórios.

Esses autores abordam as complexas relações de trabalho e a crescente inquietação com o equilíbrio entre várias searas da vida. É possível observar que elas refletem as mudanças sociais e culturais pelas quais a sociedade tem passado, bem como as angústias nas relações, aqui em especial a trabalhista.

A pandemia de COVID-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde em março de 2020, constituiu um momento de ruptura sem precedentes nas relações de trabalho contemporâneas. O isolamento social compulsório forçou a adoção massiva do trabalho remoto, dissolvendo as fronteiras entre espaço doméstico e espaço profissional e intensificando a sobrecarga laboral (Sant'Anna & Gomes, 2021). Simultaneamente, o confronto cotidiano com a possibilidade de adoecimento e morte suscitou um processo coletivo de reavaliação de prioridades: trabalhadores em todo o mundo passaram a questionar o sentido de dedicar a maior parte de suas vidas a atividades que não ofereciam reconhecimento, propósito ou reciprocidade adequados (Campton et al., 2023). Esse contexto de exaustão, insegurança e revisão existencial criou as condições subjetivas e organizacionais para a emergência e rápida difusão do QQ como forma de reposicionamento frente às exigências do trabalho.

Esse cenário exacerbou essas questões, forçando milhões de pessoas a trabalhar em suas casas, acelerando a adoção de tecnologias digitais e, ao mesmo tempo, revelando as dificuldades de desligamento das atividades de trabalho (Sant'Anna & Gomes, 2021). A sobrecarga de trabalho e a insegurança econômica durante a pandemia destacaram a necessidade de uma reavaliação das práticas laborais. Assim, a pandemia de COVID-19 vem alterar as relações trabalhistas, bem como os modos de trabalho. Os empregados passaram a realizar as atividades laborais de forma remota, e as empresas precisaram se reorganizar e reestruturar seus processos de negócios. Os jovens funcionários, diante do trabalho em casa, lidaram com algumas dificuldades, o que resultou em um número exponencial de pedidos de demissão por parte dos trabalhadores dos Estados Unidos, em 2021, dando origem a um fenômeno denominado pela comunidade científica como *The Great Resignation* (Almeida et al., 2023; Öztürk et al., 2023; Serenko, 2022; Braje, 2022).

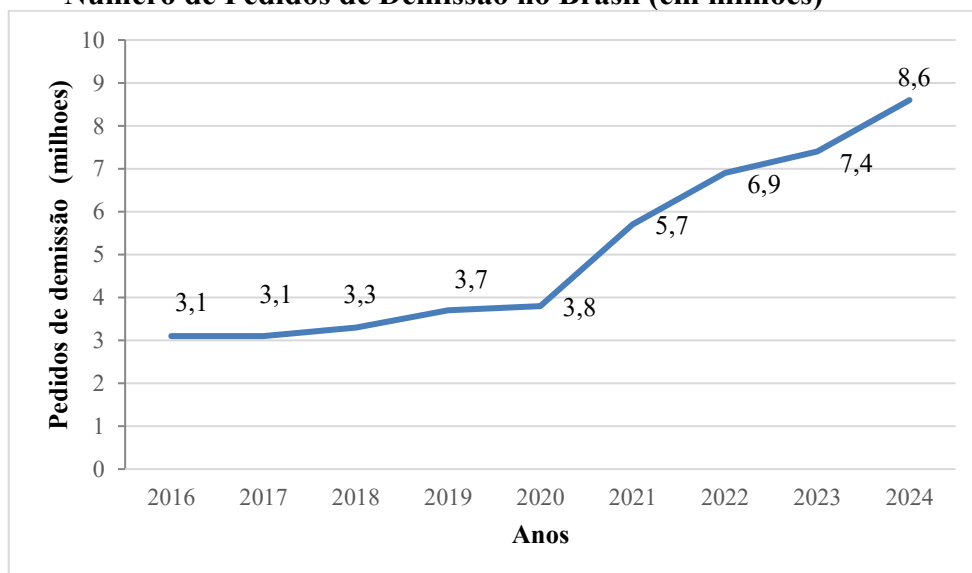
Iniciadas no primeiro semestre de 2021, as demissões tiveram destaque nos Estados Unidos, com 47,7 milhões de pessoas demitidas (BLS, 2022, citado em Delouya, 2023). Só em novembro de 2021, o Canadá atingiu seu recorde com 4,53 milhões de pessoas demitidas (BLS, 2022, citado em Cox, 2022). Na Austrália, 1,3 milhão de trabalhadores deixou seus

empregos em 2021 (ABS, 2022, citado em Sharples, 2022). Esse movimento foi estudado pelo professor de administração, Anthony Klotz, que o nomeou e popularizou como *The Great Resignation* (A Grande Renúncia) (Cohen, 2021).

Pesquisa envolvendo 4 mil empresas e 9 milhões de registros de empregados, realizada por Amanor-Boadu (2022), avaliou o aumento do número de demissões de empregados durante a pandemia de COVID-19, atribuindo esse comportamento à mudança na percepção de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, exaustão e *burnout*, oferta de empregos mais atraentes, fatores econômicos e psicológicos que, combinados resultaram em taxas de demissões recordes durante a pandemia, caracterizando *The Great Resignation*.

No Brasil, os elevados índices de demissão também foram notáveis. Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), aproximadamente 3,6 milhões de brasileiros pediram demissão em 2019, período anterior à pandemia de COVID-19, tendo dobrado, atingindo 7,3 milhões de pedidos de demissão em 2023 (Ministério do Trabalho e Emprego, 2024). A Figura 1 abaixo ilustra essa evolução.

Figura 1
Número de Pedidos de Demissão no Brasil (em milhões)



Nota. Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2025), dados obtidos via Lei de Acesso à Informação (Solicitação nº 19955.031027/2025-50), CAGED/CGEET.

Atualmente esses números têm crescido. O Ministério do Trabalho e Emprego (2024, 2025) destaca que, de janeiro a junho de 2024, ocorreram 4,3 milhões de pedidos de demissão, o que representa 36% dos desligamentos no Brasil. Até o fim do ano, esse número dobrou, passando a 8,6 milhões de rescisões por parte dos empregados.

Embora esses dados reflitam desligamentos formais e não capturem diretamente o fenômeno do QQ, caracterizado pela permanência no emprego com redefinição dos limites de engajamento, os motivos apontados pelos trabalhadores (baixo salário, falta de reconhecimento, problemas éticos com a empresa) dialogam diretamente com os fatores associados ao QQ identificados na literatura internacional, sugerindo um cenário de insatisfação laboral generalizada que pode manifestar-se tanto em demissões quanto em formas silenciosas de resistência.

O *Pew Research Center* destaca as principais razões dos trabalhadores dos Estados Unidos terem deixado o emprego em 2021. Dentre os motivos para o desligamento, estão o descontentamento quanto aos salários, que se mantiveram os mesmos, ainda que o custo de vida tenha aumentado; as dificuldades de progressão na carreira; sentimento de desrespeito no ambiente de trabalho; inexistência de benefícios e busca de maior equilíbrio e flexibilidade entre a vida profissional e pessoal (Parker & Horowitz, 2022). Em 2023, Almeida et al. (2023) analisaram o “*The Great Resignation*”, comparando o fenômeno no Brasil e nos Estados Unidos, tendo em vista que demissões em massa foram percebidas no Brasil no período pós-pandêmico, e destacam que os motivos dos pedidos de demissão derivaram da nova perspectiva acerca de trabalho e ambiente de trabalho, configurados em razão da pandemia.

No Brasil, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) conduziu um levantamento com o objetivo de compreender os motivos dos desligamentos voluntários. Esse trabalho foi feito junto a 53.692 trabalhadores que pediram demissão entre novembro de 2023 e abril de 2024, e revelou que, entre os demissionários, 36,5% já tinham outro emprego em vista, enquanto 32,5% foram motivados pelo baixo salário e 24,7% sentiram que seu trabalho não era reconhecido. Além disso, 24,5% mencionaram problemas éticos com a forma de trabalho da empresa, 16,2% apontaram problemas com a chefia imediata e 15,7% destacaram a falta de flexibilidade na jornada de trabalho. O adoecimento mental por estresse no trabalho foi mencionado por 23% dos trabalhadores (MTE, 2024).

Para aqueles trabalhadores que não querem ou não podem aderir à Grande Renúncia, quer seja por dependência financeira ou outros motivos, uma nova tendência surgiu e se popularizou como *Quiet Quitting*, já detalhado anteriormente. Alguns fatores que influenciam a tomada de decisão dos trabalhadores serão tratados a seguir.

1.3 Fatores envolvidos

Identificar os fatores que levam os funcionários a restringir seu trabalho ao estritamente prescrito contratualmente foi objeto de estudo de Mahand e Caldwell (2023). Os autores desenvolveram uma pesquisa com objetivo de explorar o *Quiet Quitting (QQ)* no contexto ocupacional e identificar as causas subjacentes que levam os funcionários a limitar seu comprometimento com seus empregos. Além disso, os pesquisadores visam fornecer orientações práticas para que as empresas possam reengajar seus funcionários e aumentar o comprometimento deles.

A metodologia adotada foi baseada em uma revisão da literatura existente, incluindo pesquisas, artigos acadêmicos e relatórios, para entender as dinâmicas do QQ e as responsabilidades de liderança que podem estar relacionadas a esse fenômeno. O artigo também incorpora dados de pesquisas e estudos de caso para ilustrar os pontos levantados.

Os resultados encontrados indicam que o QQ é uma resposta dos funcionários a uma série de fatores, incluindo a falta de foco no bem-estar dos funcionários, a falta de liderança efetiva e a falta de reconhecimento e apreciação por parte dos empregadores. A pesquisa destaca o alto custo econômico do desengajamento no local de trabalho, com uma estimativa de US\$ 7,8 trilhões em produtividade perdida globalmente.

O artigo recomenda que os empregadores invistam em treinamento de gerenciamento para transformar os gerentes em *coaches*, promovam uma cultura de cuidado e empatia, e reavaliem os valores dos funcionários da próxima geração para desenvolver programas, políticas e práticas que reflitam uma compreensão mais precisa desses grupos.

Em Portugal, outra pesquisa realizada em 2024, por Batista, Oliveira, Rente e Lopes (2024), objetivou compreender os principais motivos que levam os trabalhadores a adotar o comportamento conhecido como QQ. Apoiados em uma metodologia quantitativa, baseada em dados primários coletados por meio de um questionário com 18 questões, cuja coleta foi

realizada entre novembro e dezembro de 2022, contaram com 106 respostas válidas de indivíduos empregados e desempregados em Portugal.

O estudo investigou a origem e possíveis razões do QQ avaliando variáveis como idade, anos de trabalho, situação contratual, horas de trabalho, teletrabalho, motivação, relações no trabalho, satisfação e o impacto da vida pessoal. A amostra, com média de idade de 37,47 anos, mostrou que 78% não se encontram em situação de QQ, enquanto 22% sim. Fatores como idade, satisfação laboral e duração do horário semanal influenciam diretamente a adesão ao QQ, com trabalhadores mais velhos e aqueles com mais horas de trabalho sendo mais propensos. A satisfação no trabalho é amplamente determinada pela motivação, relações com chefia e colegas, remuneração e impacto da vida pessoal.

As principais razões para o QQ, conforme os participantes, são o *burnout*, má relação com a chefia, falta de progressão de carreira e descomprometimento. O estudo permite sustentar que o QQ pode ser uma resposta ao *burnout* e à falta de reconhecimento e realização no trabalho. As limitações do estudo incluem a dimensão da amostra e a necessidade de futuras pesquisas para aprofundar os motivos e explorar formas de prevenir o QQ, visando melhorar o bem-estar dos colaboradores e o desempenho organizacional.

Diante dos dados fornecidos pelas pesquisas, propomos uma análise dos seguintes aspectos: falta de foco no bem-estar dos funcionários, falta de liderança efetiva e falta de reconhecimento e apreciação por parte dos empregadores, *burnout*, má relação com a chefia, falta de progressão de carreira, descomprometimento. Com o intuito de proporcionar um entendimento mais claro e evitar redundâncias, agrupamos alguns desses aspectos com base em suas características e similaridades. A seguir, detalharemos cada um desses itens agrupados, elucidando suas particularidades e inter-relações para uma compreensão mais aprofundada e coesa dos fatores que, possivelmente, interagem com o QQ.

Falta de apoio e reconhecimento no ambiente de trabalho: composta pela “falta de foco no bem-estar dos funcionários” e “falta de reconhecimento e apreciação por parte dos empregadores”, ambas as questões relacionadas ao suporte e valorização que os funcionários recebem no trabalho, ou seja, estão centradas na percepção de suporte e valorização dos funcionários por parte dos empregadores.

Deficiência na liderança: formada pela “falta de liderança efetiva” e “má relação com a chefia”, que estão diretamente relacionadas à forma como a liderança é exercida dentro da organização.

Exaustão profissional (Burnout): condição específica que resulta de estresse crônico no ambiente de trabalho.

Estagnação profissional: resultado dos itens “Falta de progressão de carreira”, por não serem valorizados pelas empresas, e “Descomprometimento”, dada a carência de progressão profissional, os empregados tendem a desengajar de suas funções. Desse modo, ambos estão relacionados ao desenvolvimento profissional dos funcionários.

Além desses, pontos como a idade, a satisfação laboral e a duração do horário de trabalho semanal parecem se destacar no comportamento dos empregados quanto ao fenômeno *Quiet Quitting*.

1.3.1 Falta de apoio e reconhecimento no ambiente de trabalho

A qualidade do ambiente de trabalho é crucial para o bem-estar e a produtividade dos empregados, uma vez que é nesse espaço que os trabalhadores passam uma parte significativa de suas vidas. Entretanto, muitas organizações apresentam precário, senão inexistente, apoio e reconhecimento às pessoas que as compõem, o que impacta diretamente na satisfação e desempenho laboral (Aragão & Maranhão, 2020), levando à desmotivação e à sensação de que seu trabalho não é importante.

Pesquisas apontam que ambientes de trabalho que priorizam o bem-estar dos funcionários conseguem reduzir significativamente os níveis de absenteísmo e rotatividade de empregados em uma empresa - *turnover* (Ferreira et al., 2024). Quando os empregadores falham em proporcionar um ambiente de trabalho saudável, os funcionários podem sentir-se desmotivados, estressados e menos produtivos, daí a importância do bem-estar no trabalho, o que não se resume apenas à ausência de doenças ou condições físicas adversas, mas também envolve aspectos emocionais e psicológicos.

Para melhor entender a questão do bem-estar é importante salientar quais dimensões permeiam o trabalho e Ryff e Keyes (1995) apresentaram um modelo de bem-estar pautado em seis dimensões: *Autonomia*, que destaca a independência e autodeterminação; *Domínio Ambiental*, que reflete a capacidade de gerir a vida e o ambiente de forma eficaz;

Crescimento Pessoal, que envolve o desenvolvimento contínuo e a realização do potencial; *Relações Positivas com os Outros*, que se concentram na qualidade dos relacionamentos interpessoais; *Propósito na Vida*, que proporciona metas e sentido; e *Autoaceitação*, que implica uma avaliação positiva de si mesmo. Esses aspectos interconectados promovem uma compreensão holística do bem-estar e da saúde mental, englobando o apoio e reconhecimento no ambiente de trabalho.

Estratégias promotoras de bem-estar, como programas de bem-estar e saúde mental, envolvendo atividades físicas, suporte psicológico, horários flexíveis e oportunidades de desenvolvimento profissional, mostram-se eficazes em empresas (Freire, 2013); entretanto, muitas organizações ainda veem tais iniciativas como custos adicionais, em vez de investimentos a longo prazo. Além disso, a implementação de sistemas de reconhecimento que sejam justos e consistentes (Aragão & Maranhão, 2020; Dejours, 2018), que pode incluir desde pequenos gestos de apreciação, como elogios e agradecimentos, até recompensas mais substanciais, como bônus, promoções e prêmios, impacta significativamente não só na vida do empregado, mas também para o sucesso da empresa.

1.3.2 Deficiência na liderança

A definição de liderança postula-a como a habilidade de influenciar e motivar pessoas de forma eficaz, despertando nelas o desejo de seguir o líder e impulsionando seu desenvolvimento pessoal e profissional. Esse fenômeno complexo é influenciado por diversos fatores e envolve examinar situações complicadas, equilibrando aspectos incontrolláveis para distinguir líderes produtivos daqueles que não produzem resultados. Como habilidade, a liderança pode ser aprendida, desenvolvida e aperfeiçoada, permitindo que líderes inspirem e guiem suas equipes com sucesso (França & Oscar, 2024; Brandão, 2016).

A deficiência na liderança pode ter impactos profundos em uma organização, especialmente quando se manifesta na falta de liderança efetiva e na má relação com a chefia. A falta de liderança efetiva ocorre quando líderes não conseguem inspirar, motivar ou guiar suas equipes de maneira clara e assertiva, o que pode resultar em falta de direção, baixa moral e diminuição da produtividade, pois os colaboradores não têm uma visão clara de seus objetivos e do papel que desempenham na empresa (Isa, 2015).

Além disso, a má relação com a chefia agrava esse problema, criando um ambiente destrutivo dentro das organizações, resultando em falta de produtividade e aumento do nível de estresse dos empregados (Cerutti et al., 2023).

Sevilha e Gallucci (2023) destacam que uma liderança inadequada pode comprometer a saúde mental e o desempenho dos colaboradores, especialmente pela falta de apoio e suporte. Líderes ineficazes frequentemente não oferecem o suporte emocional necessário, o que pode resultar em funcionários desvalorizados, desmotivados e isolados, aumentando consideravelmente o risco de *Burnout*, que veremos a seguir.

1.3.3 Exaustão profissional (*Burnout*)

A Síndrome de *Burnout*, também denominada Síndrome de Esgotamento Profissional, é caracterizada por esgotamento psicológico, despersonalização e diminuição da realização pessoal no trabalho. Resultante da exposição prolongada a situações emocionalmente exigentes, essa síndrome tem apresentado elevada prevalência entre alguns profissionais nos últimos anos (Tomaz et al., 2020; Sevilha & Gallucci, 2023).

As causas do *Burnout*, segundo Cooper (1989, citado em Hespanhol, 2005) envolvem cinco categorias: *intrínsecas ao trabalho*, envolvendo condições físicas de trabalho e requisitos das tarefas de trabalho; *papel na organização*, engloba conflito de papel, ambiguidade de papel, conflitos de limites e grau de responsabilidade; *progressão na carreira*, ocasionado por promoção excessiva ou insuficiente, falta de segurança no trabalho ou medo de perder o lugar de trabalho e estagnação na carreira profissional; *afinidades no trabalho*, voltados à relacionamentos inadequados entre superiores, subordinados e pares, além da dificuldade na delegação de responsabilidades; *estrutura e clima organizacional*, tido pela não participação no processo decisório, comunicação precária ou inexistente, restrições injustificadas de comportamento, políticas da organização, não integração aos objetivos organizacionais e estilos de liderança. A combinação desses fatores pode levar a um desgaste significativo, impactando a saúde mental e física do trabalhador.

Para minimizar o *Burnout*, segundo Pessoa, Santos e Bassine (2019), é fundamental promover um gerenciamento de escala de trabalho, comunicação eficiente entre gestores e subordinados, ações educativas e terapêuticas, criação de programas de apoio social, prática regular de exercícios físicos e de relaxamento, alimentação equilibrada, apoio psicológico,

ambientes que propiciam a valorização e o reconhecimento profissional. Estratégias como essas podem ajudar os indivíduos a gerenciar o estresse de forma mais eficaz.

1.3.4 Estagnação profissional

A progressão na carreira é um ponto já destacado por Cooper (1989, citado em Hespanhol, 2005) como causador de estresse e *burnout*. A estagnação profissional ocorre quando um indivíduo não experimenta progresso ou desenvolvimento em sua carreira, resultando em uma ausência de promoções, falta de novos desafios e a sensação de que suas habilidades não estão sendo aproveitadas. Em outras palavras, refere-se à falta de oportunidades para desenvolver habilidades profissionais no próprio trabalho (Yang et al., 2009).

Cappelli (2020) destaca que a mobilidade profissional na empresa é influenciada por uma interação complexa de fatores organizacionais e individuais. Dentre os fatores organizacionais, a disponibilidade de oportunidades de promoção e a posição hierárquica do empregado afetam diretamente sua mobilidade ascendente. Além disso, organizações em crescimento ou com estratégias agressivas tendem a favorecer promoções mais cedo na carreira do empregado, e uma estrutura de carreira bem definida, com diversas posições hierárquicas, também impacta as perspectivas de avanço ou estagnação.

Em termos de fatores individuais, atitudes e desempenho são cruciais, pois a habilidade e a contribuição para a empresa determinam a mobilidade ascendente, enquanto a falta desses fatores reduz o potencial de promoção. Problemas de motivação, estresse no trabalho e *burnout* são causas comuns de estagnação de carreira, e fatores demográficos, como idade avançada e estágios tardios da carreira, estão associados a uma maior probabilidade de estagnação (Cappelli, 2020).

As consequências da estagnação profissional são significativas tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Funcionários desmotivados tendem a ser menos produtivos, menos engajados e mais propensos a buscar novas oportunidades fora da empresa, impactando negativamente o desempenho geral e a cultura organizacional (Cappelli, 2020). Para as empresas, é essencial criar um ambiente que promova o desenvolvimento de carreira e a inovação, oferecendo programas de capacitação contínua, avaliações regulares e incentivando a tomada de iniciativa.

2 Artigos Sobre Quiet Quitting

2.1 *Quiet Quitting*: revisão de escopo da produção acadêmica e mapeamento conceitual

Resumo

Em 2020, quando um engenheiro estadunidense, Zaid Khan, divulgou um vídeo que se tornou viral ao estimular reflexões sobre o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, teve início a popularização de um fenômeno que passou a ser denominado *Quiet Quitting* (QQ). Desde então, o termo ganhou ampla visibilidade no contexto laboral, despertando o interesse de pesquisadores da área organizacional e de campos correlatos, ainda que se trate de um fenômeno recente e em processo de consolidação conceitual. Diante desse cenário, este estudo objetiva mapear a literatura científica existente sobre QQ, identificar seus principais conceitos, autores mais recorrentes, lócus de publicação, abordagens metodológicas empregadas, bem como variações conceituais e lacunas investigativas presentes na produção acadêmica. Trata-se de uma revisão de escopo, conduzida conforme o protocolo PRISMA-ScR, com coleta de dados realizada no Portal de Periódicos da CAPES. Os estudos selecionados foram analisados sob abordagem quantitativa, por meio de levantamento bibliométrico, e qualitativa, mediante exame de títulos e resumos. Os resultados indicam 56 publicações sobre o tema, evidenciando tendência crescente de interesse científico entre os anos de 2022 e 2024. Destacam-se autores e redes de colaboração internacional que contribuíram significativamente para o avanço das investigações. Observa-se maior concentração de publicações nos Estados Unidos, com foco nos fatores associados ao fenômeno e seus impactos na economia, nas organizações e nos trabalhadores, especialmente nos setores educacional e da saúde. Conclui-se que o conceito de QQ apresenta divergências interpretativas, ora centradas no bem-estar do trabalhador, ora na produtividade organizacional. O estudo contribui para ampliar a compreensão do fenômeno, sistematizando achados, identificando lacunas e apontando tendências e oportunidades para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Relações Humanas no Trabalho; Revisão de Literatura; Comportamento Organizacional; Saúde Mental no Trabalho.

Introdução

O mundo do trabalho tem passado por grandes transformações nas últimas décadas, impulsionadas pela globalização, pelo avanço tecnológico e, mais recentemente, pelos impactos da pandemia de COVID-19. Nesse contexto de aceleradas mudanças, emergem novos fenômenos comportamentais no âmbito organizacional que desafiam as concepções tradicionais de produtividade, engajamento e comprometimento no trabalho. Entre esses fenômenos, destaca-se o *Quiet Quitting* (QQ), expressão que ganhou notoriedade

internacional a partir de 2022, quando o engenheiro estadunidense Zaid Khan publicou um vídeo viral no TikTok propondo uma reflexão sobre os limites entre vida pessoal e profissional.

O termo *Quiet Quitting* não designa, em sentido literal, o ato de pedir demissão de forma silenciosa, apesar da popularização da tradução para o português como “demissão silenciosa”. Trata-se, antes, de uma postura adotada por trabalhadores que optam por restringir seu desempenho ao estritamente previsto em sua descrição de cargo, recusando-se a assumir responsabilidades adicionais, realizar horas extras ou se engajar em atividades que ultrapassem o contrato formal de trabalho (Bhatt; Tevatia; Joshi, 2024). Essa conduta tem sido interpretada de maneiras distintas: para alguns pesquisadores, representa uma forma de resistência à exploração laboral e de preservação da saúde mental; para outros, configura um problema de desengajamento organizacional com impactos negativos na produtividade e na cultura das empresas.

A popularização do fenômeno coincidiu com outro movimento de grande repercussão no mercado de trabalho global: a Grande Renúncia (*The Great Resignation*), que marcou o período pós-pandêmico com uma onda sem precedentes de pedidos voluntários de demissão, especialmente nos Estados Unidos. Ambos os fenômenos refletem um momento de reconfiguração das expectativas dos trabalhadores em relação ao trabalho, às organizações e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Valor Econômico, 2022). Nesse cenário, compreender o QQ torna-se relevante não apenas para a academia, mas também para gestores, formuladores de políticas públicas e profissionais de Recursos Humanos.

Apesar da crescente visibilidade do tema nos meios de comunicação e nas redes sociais, o QQ ainda se encontra em processo de consolidação conceitual na literatura científica. Trata-se de um fenômeno emergente, recente e multifacetado, cujas definições variam conforme a perspectiva teórica adotada, ou seja, ora privilegiando o bem-estar individual do trabalhador, ora focalizando os impactos sobre a produtividade organizacional. Essa pluralidade interpretativa justifica a necessidade de uma revisão sistemática e abrangente da produção acadêmica existente sobre o tema.

Diante desse panorama, o presente estudo tem como objetivo mapear a literatura científica produzida sobre o QQ, identificando seus principais conceitos, autores mais recorrentes, lócus de publicação, abordagens metodológicas empregadas, bem como as variações conceituais e lacunas investigativas presentes na produção acadêmica. Para tanto, foi conduzida uma revisão de escopo (*scoping review*), conforme o protocolo PRISMA-ScR,

com coleta de dados realizada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), abrangendo publicações até o ano de 2024.

A relevância deste estudo reside na sistematização do estado da arte sobre o QQ, contribuindo para a ampliação do conhecimento sobre um fenômeno contemporâneo que afeta trabalhadores e organizações em escala global. Além disso, ao identificar lacunas e tendências na pesquisa existente, o trabalho oferece subsídios para investigações futuras e para o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais alinhadas às expectativas e necessidades dos trabalhadores na contemporaneidade.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, que contextualiza os principais conceitos e perspectivas teóricas relacionados ao QQ. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada na revisão de escopo. Os resultados são então expostos e discutidos à luz da literatura, culminando nas conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

Referencial Teórico

O *Quiet Quitting* (QQ) insere-se em um amplo debate sobre as transformações nas relações de trabalho e nas formas de engajamento organizacional. Para compreendê-lo adequadamente, faz-se necessário recorrer a um conjunto de conceitos e teorias que perpassam a Psicologia Organizacional, a Administração, a Sociologia do Trabalho e os Estudos Organizacionais. Nesta seção, apresentam-se os principais referenciais teóricos que embasam a análise do fenômeno.

O engajamento no trabalho constitui um dos construtos centrais para a compreensão do QQ. Kahn (1990) foi pioneiro ao definir o engajamento como a expressão física, cognitiva e emocional que o trabalhador investe no desempenho de seu papel profissional. Trabalhadores engajados tendem a ir além do que lhes é formalmente exigido, demonstrando iniciativa, criatividade e comprometimento com os objetivos organizacionais. O QQ, nesse sentido, pode ser compreendido como o polo oposto do engajamento: o trabalhador permanece no emprego, mas retrai progressivamente seu investimento no papel, limitando-se ao cumprimento das obrigações formais.

O conceito de burnout também se mostra indissociável da discussão sobre o QQ. Definido por Maslach e Leiter (1997) como um estado de exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal decorrente de situações de trabalho cronicamente estressantes, o burnout tem sido apontado pela literatura como um dos

principais fatores preditores do QQ (Galanis *et al.*, 2023). Trabalhadores esgotados emocionalmente, incapazes de sustentar o alto desempenho exigido, podem adotar o QQ como uma estratégia defensiva de autopreservação, buscando restabelecer o equilíbrio entre as demandas laborais e seus recursos psicológicos disponíveis.

A perspectiva da Sociologia do Trabalho contribui com uma leitura crítica do fenômeno. Tragtenberg (2005) já apontava que o ambiente organizacional pode se constituir como espaço de controle e alienação, no qual o trabalhador responde com diferentes formas de resistência, nem sempre explícitas. Nesse sentido, o QQ pode ser compreendido como uma manifestação contemporânea dessa resistência, em que a recusa a extrapolar o contrato de trabalho representa não apenas um limite à exploração, mas também uma forma de preservar a autonomia individual e a identidade do trabalhador frente às demandas organizacionais crescentes.

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (*work-life balance*) configura outra dimensão teórica central para a análise do QQ. Greenhaus, Collins e Shaw (2003) definiram o conflito trabalho-família como uma forma de conflito de papéis em que as demandas provenientes do domínio do trabalho e da vida pessoal são mutuamente incompatíveis. A intensificação das demandas laborais, potencializada pela hiperconectividade tecnológica e pela cultura da disponibilidade permanente, frequentemente denominada *hustle culture*, tem levado muitos trabalhadores a perceberem que o esforço adicional investido no trabalho resulta em prejuízo à qualidade de vida, à saúde e aos relacionamentos pessoais. O QQ, nessa perspectiva, emerge como uma estratégia de reequilíbrio entre as esferas da vida.

A chamada *hustle culture*, ou cultura da correria, representa um referencial cultural importante para contextualizar o surgimento do QQ. Essa cultura valoriza a dedicação extrema ao trabalho, a produtividade constante e o sacrifício de outros domínios da vida em prol do sucesso profissional. O QQ pode ser interpretado como uma reação de parcelas crescentes da força de trabalho, especialmente entre as gerações *millennials* e Z, a essa lógica de hiperdisponibilidade, sinalizando uma reconfiguração dos valores e prioridades em relação ao trabalho na contemporaneidade (Xueyun *et al.*, 2023).

As diferenças geracionais constituem, igualmente, um aspecto central para a compreensão do QQ. Pesquisas indicam que trabalhadores das gerações Y (*millennials*) e Z tendem a atribuir maior importância ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ao propósito do trabalho e ao bem-estar no ambiente laboral, em comparação com gerações anteriores. Essas diferenças de valores e expectativas podem tornar esses grupos mais propensos a adotar comportamentos associados ao QQ quando percebem que as condições

de trabalho não correspondem às suas expectativas (Xueyun *et al.*, 2023).

Cabe destacar que o QQ se relaciona com outros fenômenos organizacionais contemporâneos, como o desengajamento passivo, o absenteísmo psicológico e o presenteísmo — situação em que o trabalhador está fisicamente presente, mas emocionalmente e cognitivamente ausente. A delimitação conceitual do QQ em relação a esses construtos ainda está em construção na literatura, o que reforça a necessidade de revisões sistemáticas como a proposta neste estudo. A compreensão aprofundada do fenômeno, de seus determinantes e de suas consequências para trabalhadores e organizações é condição necessária para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas capazes de promover ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Metodologia

Esta pesquisa foi conduzida como uma revisão de escopo (*scoping review*), conforme diretrizes do protocolo PRISMA-ScR (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses - for Scoping Reviews*). Diferentemente da revisão sistemática, que busca responder a perguntas específicas com base em evidências rigorosamente selecionadas e avaliadas, a revisão de escopo visa mapear e descrever amplamente a produção científica existente sobre um determinado fenômeno. No caso do *Quiet Quitting*, um tema emergente e ainda pouco consolidado na literatura acadêmica, a revisão de escopo é apropriada por permitir identificar conceitos, tipos de estudos, lacunas e tendências sem a exigência de avaliação crítica dos estudos incluídos.

O protocolo PRISMA-ScR trata-se de um conjunto de diretrizes para sintetizar evidências e avaliar o escopo da literatura sobre um tópico, ele possibilita melhorar a clareza, a consistência e a transparência dos relatos sobre o tema abordado. Para isso, são adotadas quatro etapas com vistas a orientar o processo de revisão: Identificação, Seleção, Elegibilidade e Inclusão (Page *et al.*, 2021).

Com uso dos descritores pré-estabelecidos, ou seja, palavras-chave que identificam os textos e ajudam na indexação dos dados de forma on-line, os resultados foram extraídos do Portal de Periódicos da CAPES, tendo em vista que sua base de dados possibilita acesso remoto dos conteúdos científicos de qualidade e atualizados continuamente, com ampla cobertura disciplinar e acessada por muitas instituições acadêmicas no Brasil, o que facilita a propagação do conhecimento local e mundial, além de ser reconhecida internacionalmente como fonte de pesquisa.

Por se tratar de um fenômeno novo, não restringimos as buscas a estudos empíricos ou teóricos apenas, mas a trabalhos que abordam de alguma forma a temática e que propagam os saberes em revistas científicas. Desse modo, os textos de revisões, editoriais, opiniões, artigos, dentre outros, podem compor esse grupo de dados, que se limitou às publicações até o ano 2024.

Assim, diante das ferramentas de busca avançadas, disponibilizadas pelo Portal de Periódicos da CAPES, foram aplicados os descritores ‘*Quiet Quitting*’, em inglês, ‘demissão silenciosa’, em português, e ‘renuncia silenciosa’, em espanhol, restritos a trabalhos revisados por pares nas três línguas. Esses foram guiados pelo método misto, ou seja, quantitativos, no que se refere aos números de publicações, e qualitativo, no tocante ao conteúdo encontrado nos títulos e resumos, ou seja, após a busca e aplicados os filtros, os trabalhos selecionados foram submetidos à leitura de seus títulos e resumos, no intento de eliminar aqueles que não estavam relacionados ao significado real do fenômeno *Quiet Quitting*, abordado nessa pesquisa.

Cabe destacar que, por se tratar de um estudo de revisão com dados secundários de domínio público, não foi necessária submissão a comitê de ética.

Resultados

Na busca realizada no Portal de Periódicos da CAPES, em 03 de novembro de 2024, com termo ‘*quiet quitting*’, foram encontrados 126 resultados, que, submetidos ao filtro da língua inglesa, reduziram para 118 trabalhos. Restringindo esse número às publicações dos ‘periódicos revisados por pares’, seu índice diminuiu para 78 unidades.

Cabe destacar que oito trabalhos, três em português, dois na língua alemã, dois na língua francesa e um em coreano, foram localizados ao realizar a busca primária, ou seja, apenas com o descritor ‘*Quiet Quitting*’. Aplicando o filtro da revisão por pares, somente um trabalho em francês se mostrou presente, entretanto, ao consultá-lo, foi constatado que sua escrita é em língua inglesa. Desse modo, adicionado o que consta como língua francesa, mas efetivamente escrito em inglês, totalizamos 79 unidades.

Efetuada pesquisas utilizando os descritores ‘demissão silenciosa’, em português, e ‘renuncia silenciosa’, em espanhol, constatou-se a ausência de qualquer registro de publicação nesses idiomas.

Analisando o conteúdo desses 79 estudos, ou seja, submetendo a uma análise qualitativa do título e resumo, eliminando as publicações que não tratavam do tema *Quiet*

Quiet Quitting como objeto de pesquisa, os resultados diminuíram para 56 trabalhos publicados, todos apontados como artigos, com exceção de ‘*Quiet Quitting: Why Is It Worse in Healthcare and What Do We Do About It?*’, que se trata de um texto editorial.

Os escritos encontrados estão resumidos nas Tabelas 1, 2 e 3, onde temos o título, número de autores, revista onde foi publicada, país de origem da pesquisa, separados por ano de publicação:

Tabela 1. *Dados das publicações sobre Quiet Quitting em 2022*

TÍTULO	Nº AUTORES	REVISTA	PAÍS
<i>Quiet Quitting</i>	1	Social Work	EUA
<i>Quiet Quitting</i> in science: share your views	1	Nature	EUA
<i>Quiet Quitting</i> : Symptomatology and ramifications	2	Music and Medicine	EUA
The Great Resignation and <i>Quiet Quitting</i> paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions	2	Journal of Hospitality Marketing & Management	EUA e Itália

Fonte: Coleta de dados realizada em 03/11/2024 no Portal de Periódicos da CAPES.

Tabela 2. *Dados das publicações sobre Quiet Quitting em 2023*

TÍTULO	Nº AUTORES	REVISTA	PAÍS
" <i>Quiet Quitting</i> " and "Quiet Thriving" - Flourishing in the Modern Organization	3	Journal of Values-Based Leadership	Inglaterra
" <i>Quiet Quitting</i> " Implications for Asian Businesses	3	Asian Journal of Business Research	Filipinas, Malásia e Austrália
A Movement to Redefine our Relationship With Work	2	American Journal of Health Promotion	EUA
Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behaviour and teachers' burnout: What's " <i>Quiet Quitting</i> " got to do with it?	2	Educational Management Administration & Leadership	Israel
Combating <i>Quiet Quitting</i> : implications for future research and practices for talent management	3	International Journal of Contemporary Hospitality Management	EUA e Coreia
Discouraging <i>Quiet Quitting</i> : Potential Strategies for Nurses	1	Holistic Nursing Practice	Pensilvânia
Drowning in silence: a scale development and validation of <i>Quiet Quitting</i> and quiet firing	3	International journal of organizational analysis	França, EUA e Índia
Employee <i>Quiet Quitting</i> behaviours: conceptualization, measure development, and validation	3	Service Industries Journal	Emirados Árabes
Fed up and burnt out: " <i>Quiet Quitting</i> " hits academia	1	Nature	EUA
Modelling the significance of organizational conditions on <i>Quiet Quitting</i> intention among Gen Z workforce in an emerging economy	6	Scientific Reports	Malásia

Performative enactments of resistance to academic neoliberalization: <i>Quiet Quitting</i> as educational transgression and sustainability	1	Communication Education	EUA
Qui(e)t	1	Journal of Cell Science	
<i>Quiet Quitting</i> among healthcare professionals in hospital environments: a concept analysis and scoping review protocol	3	BMJ Open	Coréia
<i>Quiet Quitting</i> among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era	9	Healthcare	Grécia
<i>Quiet Quitting</i> and its relevance to the medical profession	1	MGM Journal of Medical Sciences	Índia
<i>Quiet Quitting</i> during COVID-19: the role of psychological empowerment	5	Humanities and Social Sciences Communications	Malásia
<i>Quiet Quitting</i> : a new wine in an old bottle?	2	Personnel Review	Turquia
<i>Quiet Quitting</i> : A significant risk for global healthcare	2	Journal of Global Health	Turquia
<i>Quiet Quitting</i> : Checking in on checking out	1	Nursing Management	EUA
<i>Quiet Quitting</i> : relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality	3	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Emirados Arabes e Grécia
<i>Quiet Quitting</i> : Why Is It Worse in Healthcare and What Do We Do About It? (Editorial)	2	Plastic Surgery	Canadá
Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for <i>Quiet Quitting</i> in the workplace	4	International Journal of Conflict Management	India
The human capital management perspective on <i>Quiet Quitting</i> : recommendations for employees, managers, and national policymakers	1	Journal of Knowledge Management	Canadá
The <i>Quiet Quitting</i> scale: Development and initial validation	8	AIMS Public Health	Grécia
Treating People Fairly: The Feeling that Underlies the Trends	1	American Journal of Health Promotion	EUA

Fonte: Coleta de dados realizada em 03/11/2024 no Portal de Periódicos da CAPES.

Tabela 3. Dados das publicações sobre *Quiet Quitting* em 2024

TÍTULO	Nº AUTORES	REVISTA	PAÍS
A " <i>Quiet Quitting</i> " scale: development and validation	2	International journal of organizational analysis	Grécia
Apathy under the surface: Theorizing <i>Quiet Quitting</i> 's impact on organizational learning	4	Development and learning in organizations	Índia
Emotional intelligence protects nurses against <i>Quiet Quitting</i> , turnover intention, and job burnout	6	AIMS Public Health	Grécia
Employee's narrative on <i>Quiet Quitting</i> - a qualitative analysis	4	Employee Relations	Emirados Arabes, País de Gales e Índia
Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the <i>Quiet Quitting</i> of hospitality employees in Indonesia	4	Problems and Perspectives in Management	Indonésia
Impact of Workplace Bullying on <i>Quiet Quitting</i> in Nurses: The Mediating Effect of Coping Strategies	8	Healthcare	Grécia
Job burnout and <i>Quiet Quitting</i> in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism	2	Cogent Business & Management	Vietnam

Leveling up employee engagement: uncovering the new pillars of an employee retention blueprint	1	Organizational Dynamics	Inglaterra
Modeling <i>Quiet Quitting</i> intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction	5	Journal of Workplace Behavioral Health	Malásia
Moral Resilience Reduces Levels of <i>Quiet Quitting</i> , Job Burnout, and Turnover Intention among Nurses: Evidence in the Post COVID-19 Era	7	Nursing Reports	Grécia
Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services	9	International Nursing Review	Grécia
Organisations Surrounded by Silence: Evaluation of Tourism and Hospitality Literature within Employee Silence, <i>Quiet Quitting</i> , and Quiet Firing	1	Journal of Tourismology	Turquia
Predicting the <i>Quiet Quitting</i> Intention Among the Generation Z Workforce in Hotel Industry	3	Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism	Malásia
Psychometric analysis of the <i>Quiet Quitting</i> and quiet firing scale among Turkish healthcare professionals	2	Journal of Evaluation in Clinical Practice	Turquia
<i>Quiet Quitting</i> as a challenge for human capital management - the results of qualitative research	1	Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series	Polônia
<i>Quiet Quitting</i> reason and behavior scale design and development process	4	Work	Turquia
<i>Quiet Quitting</i> , Firing And Hiring: Just A Social Media Trend?	2	Psicologia Saúde & Doenças	Portugal
<i>Quiet Quitting</i> : a comprehensive exploration of hidden problems	2	Development in Learning Organizations An International Journal	Índia
<i>Quiet Quitting</i> : Obedience a minima as a form of nursing resistance	2	Nursing Philosophy	Canadá
<i>Quiet Quitting</i> : The Need to Reframe a Growing Occupational Health Issue	4	Social Work	Itália
Rationalizing <i>Quiet Quitting</i> ? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance	2	International Journal of Hospitality Management	EUA
The Concept of Identifying Factors of <i>Quiet Quitting</i> in Organizations: An Integrative Literature Review	1	Izzivi prihodnosti	Eslovênia
The hustle behind knowledge: role of workplace ostracism and knowledge hiding towards <i>Quiet Quitting</i> in knowledge-intensive organisations	5	Journal of Knowledge Management	Índia, Polônia, Chipre, Inglaterra
The impact of the <i>Quiet Quitting</i> phenomenon on employees in Serbia	2	The European Journal of Applied Economics	Sérvia
The protective power of hope and belonging in the workplace	1	Strategic HR Review	EUA
The <i>Quiet Quitting</i> phenomenon from a human capital management perspective	1	Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series	Polônia
Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly - the case of hospitality employees	6	Journal of Hospitality Marketing & Management	Austrália e Portugal

Fonte: Coleta de dados realizada em 03/11/2024 no Portal de Periódicos da CAPES.

Após a coleta dos dados, procedeu-se à análise qualitativa. Inicialmente, foram lidos e codificados os títulos e resumos para identificar os principais temas e abordagens presentes nos estudos sobre QQ. Em seguida, os dados foram cruzados para identificar padrões, semelhanças e divergências entre os estudos, utilizando técnicas de análise comparativa, conforme descrito por autores como Alhojailan (2012) e Miles e Huberman (1994) em suas investigações sobre análise temática em pesquisas qualitativas. Os autores enfatizam o uso sistemático de matrizes e quadros comparativos para organizar os dados, permitindo a visualização de semelhanças e diferenças entre casos, contextos ou categorias, fortalecendo a interpretação e a construção teórica.

Os resultados desta análise foram organizados de maneira prática, por meio de tabelas que facilitam a visualização das tendências e insights emergentes. Essa abordagem visou proporcionar uma compreensão mais aprofundada e transparente das informações, culminando na exposição detalhada desta fase na seção subsequente.

Discussões

Com os dados coletados em 03 de novembro de 2024, podemos destacar a inexistência de trabalhos na língua portuguesa e espanhola publicados em revistas indexadas no Portal de Periódico CAPES. Já as obras em inglês e avaliadas por pares indicam 56 publicações, das quais 4 foram realizadas em 2022, 25 em 2023 e 27 em 2024 até a data do levantamento dos dados (03/11/2024).

A predominância dos trabalhos publicados tem origem nos Estados Unidos com 13 escritos, geralmente voltados a estudos de caso em algumas classes de trabalhadores, como profissionais da educação e da saúde, além de pesquisarem sobre os fatores e efeitos do fenômeno na economia, nas empresas e nos empregados, consta ainda o desenvolvimento e validação de instrumento para avaliação do *Quiet Quitting* entre empregados.

Embora as publicações sejam divulgadas em revistas de língua inglesa, alguns países com idioma vernáculo diferente desse mostram interesse pelo *Quiet Quitting* e publicaram escritos sobre a temática. A Tabela 4 mostra uma síntese do número de publicações e os países envolvidos:

Tabela 4. Países e seus números de publicações sobre *Quiet Quitting*

PAÍSES	Nº TRABALHOS	PAÍSES	Nº TRABALHOS
EUA	13	Portugal	2
Grécia	8	Chipre	1
Índia	7	Eslovênia	1
Malásia	5	Filipinas	1
Turquia	4	França	1
Canadá	3	Indonésia	1
Emirados Árabes	3	Israel	1
Inglaterra	3	País de Gales	1
Polônia	3	Pensilvânia	1
Austrália	2	Sérvia	1
Coreia	2	Vietnam	1
Itália	2		

Fonte: Coleta de dados realizada em 03/11/2024 no Portal de Periódicos da CAPES.

Dentre esses, é relevante notar que oito trabalhos foram desenvolvidos colaborativamente, ou seja, em cooperação com pesquisadores provenientes de diferentes nações. Essas colaborações internacionais envolveram os seguintes pares de países: ‘Emirados Árabes e Grécia’, ‘Estados Unidos e Coreia’, ‘Estados Unidos e Itália’ e ‘Estados Unidos, França e Índia’, ‘Filipinas, Malásia e Austrália’, ‘Emirados Árabes, País de Gales e Índia’, ‘Índia, Polônia, Chipre e Inglaterra’ e ‘Austrália e Portugal’.

Esse panorama demonstra que o fenômeno tem despertado interesse por pesquisadores em diversos países do mundo. Essa diversidade é de grande importância, pois possibilita que estudiosos analisem como o QQ se manifesta em diferentes contextos culturais e organizacionais.

As pesquisas foram divulgadas em 46 revistas, sendo as principais ‘*AIMS Public Health*’, ‘*American Journal of Health Promotion*’, ‘*Healthcare*’, ‘*International Journal of Contemporary Hospitality Management*’, ‘*International journal of organizational analysis*’, ‘*Journal of Hospitality Marketing & Management*’, ‘*Journal of Knowledge Management*’, ‘*Nature*’, ‘*Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*’ e ‘*Social Work*’, as quais se destacaram ao apresentar duas publicações cada.

Dos setores envolvidos nas pesquisas, podemos citar: saúde (20%), hospitalidade (13%), academia (13%), turismo (4%), bancário/financeiro (4%), tecnologia da informação (4%), indústria/produção (2%), setor público/política (5%) e geral/multissetorial (9%). Quinze estudos (27%) não abordaram ambientes profissionais específicos, mas trataram de

diferentes aspectos conceituais, teóricos e gerais do fenômeno QQ, sem se concentrar em um setor particular.

Quanto aos fatores que estão relacionados ao QQ, 27 trabalhos (49%) citam pelo menos um fator que se associa ao fenômeno. Do total de estudos, 51% (29 escritos) não abordam fatores ou esse não foi objeto de suas pesquisas, podendo ser citados, mas não necessariamente relacionados ao QQ.

Os trabalhos publicados ressaltam fatores como pandemia de COVID-19, *burnout* (estresse no trabalho, carga de trabalho excessiva), desengajamento no trabalho, desequilíbrio entre vida profissional e pessoal, desmotivação, falta de autonomia, carência de comunicação, falta de reconhecimento profissional, fatores geracionais, falta de oportunidade de desenvolvimento na carreira. Além disso, 26 trabalhos associam a predominância do fenômeno às gerações Y e Z.

Os dados destacam 124 pesquisadores que se empenharam na realização e publicação dos estudos sobre *Quiet Quitting*. A quantidade de autores que participaram na elaboração dos trabalhos divulgados varia entre um e nove colaboradores por artigo, sendo que a moda desse conjunto, isto é, o número de autores mais frequentemente observado, é de um autor, totalizando 16 obras produzidas de maneira individual. O quadro abaixo mostra os pesquisadores com maior número de publicações e ainda o país de origem desses trabalhos. Cabe destacar que se trata de um grupo de estudiosos da Grécia e Malásia com publicações que contavam com até nove autores e foram publicadas entre os anos de 2023 e 2024.

Dentre os fatores relacionados ao QQ e destacados nos trabalhos desse grupo de pesquisadores, 70% ou mais ressaltam o burnout, satisfação no trabalho, condições de trabalho, comprometimento organizacional e impacto da pandemia de COVID-19. Além disso, alguns outros estudos, embora em percentual menor que o citado anteriormente, realizaram trabalhos envolvendo grupos específicos de trabalhadores, as diferenças geracionais e as preferências de trabalho e ainda o desenvolvimento de escala e medida para mensurar adeptos ao *Quiet Quitting*. A metodologia predominante nos trabalhos desse grupo trata de estudos transversais (*Cross-Sectional Studies*), ou seja, eles contam com um único ponto no tempo para analisar a prevalência de QQ e seus correlatos.

Outro artifício utilizado por esses pesquisadores foi a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling*), no intuito de testar hipóteses sobre as relações entre variáveis.

Tabela 5. Pesquisadores que mais publicaram sobre *Quiet Quitting*

Nº PUBLICAÇÕES	AUTOR	PAÍS
6	Aglaia Katsiroumpa	Grécia
	Ioannis Moisoglou	Grécia
	Irène Vraka	Grécia
	Petros Galanis	Grécia
4	Abdullah Al Mamun	Malásia
	Olympia Konstantakopoulou	Grécia
	Parisis Gallos	Grécia
	Qing Yang	Malásia
	Dafni Kaitelidou	Grécia
	Olga Siskou	Grécia
3	Zhong Xueyun	Malásia
2	Ioanna V. Papathanasiou	Grécia
	Mohammad Masukujjaman	Malásia
	Nikki Forrester	EUA
	Maria Kalogeropoulou	Grécia
	Maria Malliarou	Grécia

Fonte: Dados coletados no Portal de Periódicos da CAPES.

Os trabalhos desenvolvidos na Malásia, em 2023, focaram nos fatores que determinam a adesão ao QQ e os efeitos do esgotamento no trabalho na população chinesa. Em 2024, direcionaram os estudos para a prevenção de adesão dos empregados da rede hoteleira ao QQ e ainda o estudo do fenômeno entre acadêmicos.

Na Grécia, os escritos de 2023 pautaram o desenvolvimento inicial de uma escala sobre QQ e sua validação, além de um estudo do fenômeno entre enfermeiros e suas intenções de rotatividade. Já em 2024, aprofundaram-se os trabalhos junto a profissionais da saúde, destacando os enfermeiros como mais propensos ao QQ, e ainda estudos concentrados em estratégias de enfrentamento e redução dos níveis de QQ junto a esses profissionais.

A análise da origem dos pesquisadores demonstra uma variedade significativa nas pesquisas sobre QQ, com uma colaboração substancial entre pesquisadores de diferentes disciplinas e países. Esta colaboração reflete a natureza multifacetada do fenômeno, que abrange aspectos psicológicos, organizacionais e sociais, presente em diversos contextos internacionais. A Tabela 6 ilustra tanto o número de pesquisadores dedicados às publicações sobre este fenômeno quanto à diversidade de suas áreas de formação.

Tabela 6. Área de formação dos pesquisadores

ÁREA DE FORMAÇÃO	Nº PESQUISADORES
Administração	27
Enfermagem	12
Medicina	5
Turismo	5
Economia	2
Jornalismo	2
Comunicação	1
Psicologia	1
Saúde pública	1
Tecnologia da Informação	1

Fonte: Dados coletados nos artigos extraídos do Portal de Periódicos da CAPES.

O Quadro 1 sintetiza a categorização dos conceitos de *Quiet Quitting* apresentados nos escritos publicados, expostos em português, mostrando a pluralidade de sentidos para o fenômeno, mas que mantém firme uma essência.

Quadro 1. Conceitos sobre *Quiet Quitting*

CONCEITO	DESCRIÇÃO RESUMIDA
Limitação do Comprometimento	Funcionários limitam suas atividades ao que está especificado na descrição do trabalho, sem esforço adicional.
Realização do Mínimo Necessário	Realização apenas das tarefas mínimas necessárias para manter o emprego, evitando envolvimento extra.
Equilíbrio Vida-Trabalho	Comportamento adotado para manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
Redução do Desempenho	Redução consciente do desempenho e produtividade no trabalho.
Desengajamento Emocional	Funcionários mantêm-se no emprego, mas com baixa motivação e sem paixão pelo trabalho.
Evitar Horas Extras e Tarefas Adicionais	Evitam trabalhar além do horário ou assumir responsabilidades adicionais que não estão na descrição do cargo.
Resposta ao <i>Burnout</i> e à Fadiga	Adoção de "Quiet Quitting" como uma resposta ao burnout e à fadiga física e emocional.
Rejeição da Cultura de <i>Hustle</i>	Rejeição da cultura de trabalho intenso e constante busca por produtividade extrema.

Fonte: Dados coletados nos artigos extraídos do Portal de Periódicos da CAPES.

A análise dos conceitos de QQ apresentados revela uma compreensão multifacetada do fenômeno, abrangendo diversas disciplinas e contextos. A maioria dos estudos define o fenômeno como a realização mínima das obrigações profissionais, onde os funcionários que adotam essa postura não demonstram entusiasmo ou comprometimento além do necessário para manter seus empregos. Ademais, as definições associam o QQ ao desejo dos empregados

de restabelecer o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e à necessidade de preservar a saúde mental.

A literatura nacional também contribui com reflexões críticas sobre as relações de trabalho. Tragtenberg (2005) já apontava que o ambiente organizacional pode se constituir como espaço de controle e alienação, no qual o trabalhador responde com diferentes formas de resistência, nem sempre explícitas. Nesse sentido, o QQ pode ser compreendido como uma manifestação contemporânea dessa resistência, em que a recusa a extrapolar o contrato de trabalho representa não apenas um limite à exploração, mas também uma forma de preservar a autonomia individual.

Em análise aos conteúdos dos trabalhos publicados, foram estabelecidas categorias analíticas para guiar a análise: *Perspectiva Individual*: Trabalhos que abordam o QQ como uma escolha pessoal; *Perspectiva Social*: Trabalhos que interpretam o fenômeno sob um prisma coletivo ou organizacional; e *Fenômenos Psicológicos*: Trabalhos que associam o fenômeno a outros conceitos psicológicos. A partir da leitura crítica dos artigos, identificaram-se as principais características, que foram classificadas em categorias analíticas, com o registro e detalhamento da quantidade de ocorrências em cada uma delas.

A análise identificou que o QQ é visto como um fenômeno individual em 5 trabalhos (1 de 2024, 4 de 2023), destacando-se como uma escolha pessoal para estabelecer limites, buscar equilíbrio entre trabalho e vida pessoal ou proteger-se de burnout. Por outro lado, 6 trabalhos (2 de 2024, 4 de 2023) o interpretam sob uma perspectiva social, analisando seus impactos coletivos na cultura organizacional, em políticas públicas e na gestão de capital humano. Esses dois enfoques refletem as diferentes maneiras como o fenômeno é compreendido na literatura científica recente.

Entre os fenômenos psicológicos citados, destacam-se o *burnout*, mencionado em 3 trabalhos como causa ou consequência do fenômeno, a satisfação no trabalho, ligada ao engajamento ou desengajamento, e a resiliência emocional, vista como um fator protetor. Além disso, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal aparece como uma motivação central para o comportamento. Esses achados reforçam a relevância do QQ no contexto psicológico e organizacional, evidenciando sua complexidade e múltiplas dimensões de análise.

A seguir, apresenta-se um panorama das pesquisas e seus respectivos desenvolvimentos ao longo dos anos, proporcionando uma visão abrangente que contribui para o aprofundamento da compreensão acadêmica e prática do conceito de QQ. Este levantamento permite uma revisão mais completa e informativa, pois facilita a análise da evolução do conhecimento, a contextualização do fenômeno ao longo do tempo, a

identificação de lacunas na pesquisa existente e a formulação de recomendações práticas fundamentadas em evidências empíricas.

- Em 2022:

Apenas 4 escritos sobre o *Quiet Quitting* foram encontrados entre as publicações, e em sua maioria trata de artigos de opinião sem um cunho científico, mas que possuem sua importância para a propagação do fenômeno no meio científico, posto que nesse ano pesquisas estavam em fase prematura diante da complexidade do fenômeno e incertezas quanto às suas características, causas e consequências do fenômeno.

O foco principal desses trabalhos é entender o comportamento dos funcionários que passam a realizar apenas as tarefas mínimas exigidas, sem se envolver em atividades adicionais. Somando-se a isso, outro fenômeno, A Grande Renúncia (*The Great Resignation*), também estava em evidência e, diante das incertezas, estudos voltados para o panorama atual e lacunas nas pesquisas foram realizados.

Os métodos utilizados eram frágeis, como pesquisas de opinião, mediante enquetes e questionários pautados na satisfação e engajamento dos funcionários, e ainda análise de tendências, através das mudanças no comportamento dos trabalhadores em resposta a fatores como *burnout* e demandas de trabalho.

- Em 2023:

Composto por 25 trabalhos publicados em 2023, onde os tipos de pesquisa presentes englobam estudos teóricos e revisões da literatura visando compreender o QQ em diferentes contextos, como turismo, saúde e educação. A presença de estudos empíricos com uso de questionários e análise de comentários em redes sociais e ainda estudos de casos específicos, como o impacto do QQ em enfermeiros e professores.

Os trabalhos abrangem setores como saúde, educação, turismo e hospitalidade, com foco em como o QQ afeta a qualidade do trabalho e o engajamento dos funcionários, além de estudar seus comportamentos, suas motivações e as consequências do QQ.

A predominância metodológica está nas análises quantitativas com uso de métodos estatísticos, avaliando relação entre variáveis e ainda revisão de literatura, utilizada para contextualizar o fenômeno e identificar lacunas nas pesquisas.

Entender o que é o *Quiet Quitting*, suas causas e implicações, está entre o objetivo principal dos estudos, ou seja, compreender o fenômeno. Alguns trabalhos se esforçaram em fornecer recomendações para gestores e organizações sobre como lidar com o *Quiet Quitting*.

Nesses estudos, é predominante o impacto negativo na qualidade do trabalho e no engajamento dos funcionários, indicando a necessidade de mudanças nas práticas organizacionais para mitigar o QQ.

- Em 2024:

Foram encontrados 27 escritos publicados em 2024, até a data da coleta de dados, sobre o *Quiet Quitting*. Os tipos de pesquisas desenvolvidas têm predominantemente características de estudos transversais, ou seja, trabalhos observacionais que coletam dados de uma população ou de uma amostra em um único ponto no tempo ou durante um curto período no intuito de descrever a prevalência de características, condições ou comportamentos em uma população. Outros estudos tratam de revisões integrativas da literatura para identificar, por exemplo, fatores e impactos do QQ em diferentes contextos organizacionais. Cerca de 10% das pesquisas adotam uma abordagem qualitativa, como a análise narrativa sobre o fenômeno.

Os objetos de pesquisa têm foco nos profissionais da saúde, sobretudo os enfermeiros, tendo em vista a alta prevalência e impacto significativo no cuidado ao paciente; setor de hospitalidade, devido às longas horas de trabalho e baixos salários que contribuem para a incidência do fenômeno junto aos profissionais desse ramo; além da Geração Z, que apresenta uma tendência na adesão ao QQ, destacando suas expectativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A maioria das pesquisas utiliza métodos quantitativos, como modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) e análise de confiabilidade, para avaliar as relações entre variáveis. Métodos qualitativos, como entrevistas semiestruturadas e análises temáticas, são usados para explorar as razões e manifestações comportamentais do QQ.

Os principais objetivos das pesquisas visavam à identificação de fatores que contribuem para o QQ, como *burnout*, insatisfação no trabalho e resiliência. Além disso, análise de como o *Quiet Quitting* afeta o desempenho organizacional e individual é objetivo comum nos trabalhos, e ainda se mostra presente a criação e validação de escalas para medir o fenômeno.

Os resultados das pesquisas publicadas em 2024 apontam para fatores que frequentemente são associados como preditores do QQ: *burnout*, satisfação no trabalho, falta de autonomia no trabalho e reconhecimento insuficiente. Além desses, estudos destacam a importância da resiliência moral e da inteligência emocional como fatores protetores contra o fenômeno.

Os achados nesta revisão de escopo corroboram as premissas levantadas anteriormente, especialmente no que diz respeito à natureza multifacetada do fenômeno e sua relevância crescente tanto no meio acadêmico quanto organizacional. Desde sua popularização em 2020 por Zaid Khan, o QQ tem sido amplamente discutido como uma resposta dos trabalhadores à sobrecarga, ao desgaste mental e à busca por um equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Valor Econômico, 2022). Os dados coletados confirmam essa tendência, evidenciando um aumento exponencial no número de publicações sobre o tema desde 2022 até 2024, com destaque para estudos empíricos e desenvolvimento de instrumentos de mensuração, como escalas validadas destinadas a medir o nível de adesão ao QQ (Galanis *et al.*, 2023; Anand; Doll; Ray, 2024).

A complexidade conceitual do QQ foi salientada no início do trabalho, destacando que ele não se resume apenas à ausência de engajamento ou à insatisfação profissional, mas sim a uma escolha estratégica por parte do indivíduo de limitar seu esforço às responsabilidades formais de seu cargo, mantendo-se fisicamente presente, porém emocionalmente distante (Youthall, 2022). Essa definição foi reforçada pelos resultados encontrados, que apontaram para uma pluralidade de conceitos relacionados ao fenômeno, tais como ‘limitação do comprometimento’, ‘realização do mínimo necessário’ e ‘resposta ao burnout e à fadiga’ (Quadro 1), evidenciando a necessidade de compreensão do QQ sob diferentes perspectivas: individual, social e psicológica.

Além disso, a introdução mencionava a importância de investigar os fatores contextuais que influenciam o surgimento e a manutenção do QQ, especialmente após a pandemia de COVID-19, quando muitos profissionais repensaram seus papéis no ambiente de trabalho e priorizaram sua saúde mental (Abramson, 2022). A interseccionalidade entre esses fatores reflete a complexidade do QQ e justifica a necessidade de abordagens integradas por parte de pesquisadores e gestores.

Conclusão

Com o objetivo de mapear e analisar a produção científica sobre *Quiet Quitting* (QQ), o que foi alcançado por meio de revisão de escopo, esse estudo identificou que de 2022 a 2024, observa-se um crescimento significativo na quantidade e na robustez metodológica das pesquisas sobre o tema. As pesquisas evoluíram de estudos exploratórios e qualitativos para abordagens mais quantitativas e robustas. Em 2022, as metodologias eram frágeis, baseadas em enquetes e questionários simples, focados em satisfação e engajamento dos

funcionários. Em contraste, os estudos de 2023 e 2024 utilizaram métodos quantitativos avançados, como modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) e análises estatísticas detalhadas.

Além disso, a diversidade dos contextos de estudo aumentou. Em 2022, a atenção estava voltada principalmente para o comportamento geral dos funcionários, enquanto em 2023 e 2024, os estudos se concentraram em setores específicos como saúde, educação e hospitalidade, além de grupos demográficos como a Geração Z. Essa evolução reflete uma tendência de aprofundamento na compreensão do QQ em diferentes contextos organizacionais e sociais.

Os trabalhos divulgados demonstram um aumento notável no número de publicações sobre *Quiet Quitting* desde seu surgimento, em particular, nos anos mais recentes (2023 e 2024) que apresentam um volume maior de estudos mais robustos e embasados cientificamente, indicando que o fenômeno está atraindo a atenção de pesquisadores em múltiplas disciplinas, como Administração, Turismo, Enfermagem, Economia e Medicina. Isso enriquece as discussões levando a uma visão mais profunda sobre um fenômeno tão complexo, que demanda diferentes olhares para uma compreensão mais completa.

A repercussão mundial do QQ estimulou a pesquisa sobre o tema em vários países, não apenas em países mais desenvolvidos economicamente, como os Estados Unidos, a França ou o Reino Unido, mas também em países em desenvolvimento, como a Grécia, as Filipinas, a Turquia e a Malásia. Essa diversidade geográfica é crucial para uma análise do fenômeno nos mais variados contextos culturais e organizacionais. Em contrapartida, a não constatação de trabalhos em língua portuguesa e espanhola evidencia uma carência e necessidade de realização de pesquisas em países que têm essas línguas como vernácula.

O fenômeno é geralmente descrito como a prática em que os funcionários limitam seu desempenho às tarefas estritamente necessárias, de acordo com suas descrições de cargo, sem assumir responsabilidades adicionais ou se envolver em atividades extraoficiais. Esta abordagem é vista como uma resposta ao desequilíbrio entre vida profissional e pessoal, ao esgotamento emocional e à rejeição da ‘cultura da correria’.

Entretanto, algumas ambiguidades podem ser percebidas, como o foco apenas na limitação de tarefas ao mínimo necessário, enquanto outras incluem a falta de comprometimento emocional e psicológico com o trabalho, e ainda uma visão do fenômeno como uma resposta positiva ao esgotamento em relação à atitude negativa de desengajamento.

Além disso, as motivações podem ser encaradas como pontos frágeis, tendo em vista que frequentemente são associadas a questões pessoais de bem-estar e saúde mental e, em contrapartida, encaradas como uma reação aos ambientes de trabalho tóxicos e práticas de gestão inadequadas. De modo análogo, algumas análises enfatizam o desejo de equilibrar a vida pessoal e profissional, enquanto outras destacam a resposta ao esgotamento e à pressão organizacional.

Muitos conceitos são generalizados e não consideram as variáveis específicas de diferentes setores e tipos de trabalho, limitando a aplicabilidade universal. A ausência de uma definição única e consensual do que constitui *Quiet Quitting* leva a interpretações variadas e potencialmente conflitantes do fenômeno.

As análises muitas vezes se concentram em apenas um lado do problema (ou o bem-estar dos funcionários, ou a produtividade organizacional), sem integrar uma visão abrangente que considere ambos os aspectos simultaneamente. Além disso, fatores culturais, econômicos e sociais que influenciam o comportamento dos funcionários são frequentemente desconsiderados, o que pode levar a uma compreensão incompleta do fenômeno.

Essas fragilidades destacam a necessidade de mais pesquisas e uma abordagem mais integrada para entender plenamente e definir o QQ e suas implicações tanto para os funcionários quanto para as organizações. Por fim, cabe destacar que a abrangência dos dados encontrados se limitou ao portal de periódicos CAPES, sugerindo que trabalhos futuros adotem novas bases de dados, ampliando os saberes sobre o tema.

Este estudo contribui ao consolidar o estado da arte sobre QQ, oferecendo um panorama estruturado que subsidia futuras investigações teóricas e empíricas sobre o tema, disponibilizando subsídios relevantes para a gestão organizacional, especialmente para profissionais de Recursos Humanos e formuladores de políticas internas. Nesse sentido, o estudo contribui para que gestores desenvolvam estratégias mais equilibradas de gestão de desempenho, comunicação organizacional e promoção da saúde mental. Além disso, os resultados podem orientar a revisão de práticas relacionadas a engajamento, reconhecimento, carga de trabalho e cultura organizacional, favorecendo ambientes laborais mais sustentáveis e alinhados às expectativas contemporâneas dos trabalhadores.

Seus achados também dialogam com a agenda internacional dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), mais especificamente com o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), na medida em que a prática pode ser entendida como mecanismo de proteção contra o burnout e a sobrecarga laboral. Além disso, conecta-se ao ODS 8 (Trabalho Decente e

Crescimento Econômico), pois o fenômeno sinaliza a necessidade de repensar modelos organizacionais que, embora eficazes em termos produtivos, comprometem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Dessa forma, compreender o Quiet Quitting contribui não apenas para o campo científico, mas também para o debate sobre políticas globais de sustentabilidade no trabalho.

Referências

ABRAMSON, Ashley. Burnout and stress are everywhere. **2022 trends-report**. American Psychological Association, v. 53, n. 1, p. 72-73, 2022. Disponível em: <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>. Acesso em: 10 jan. 2025.

ALHOJAILAN, Mohammed Ibrahim. **Thematic analysis: a critical review of its process and evaluation**. West East Journal of Social Sciences, v. 1, n. 1, 2012. Disponível em: https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/ta_thematic_analysis_dr_mohammed_alhojailan.pdf. Acesso em: 12 jan. 2025.

ANAND, Abhishek; DOLL, Jonathan; RAY, Priya. Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 32, n. 4, p. 721-743, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>

BHATT, Mohit; TEVATIA, Rohan; JOSHI, Chirag. The whispered farewell: Understanding the phenomenon of Quiet Quitting and its organizational implications. **International Journal of Innovation Studies**, v. 8, p. 239-249, 2024. Disponível em: <https://iji-studies.com/index.php/IJIS/article/view/87>. Acesso em: 10 jan. 2025.

GALANIS, Petros; KATSIROUMPA, Aglaia; VRAKA, Irène; SISKOU, Olga; KONSTANTAKOPOULOU, Olympia; MOISOGLU, Ioannis; GALLOS, Parisi; KAITELIDOU, Dafni. The quiet quitting scale: Development and initial validation. **AIMS Public Health**, v. 10, n. 4, p. 828-848, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>

GREENHAUS, Jeffrey H.; COLLINS, K. M.; SHAW, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior**, 63(3), p. 510-531, 2003.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/256287>.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The Truth About Burnout**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

OLIVEIRA, Daniel Ribeiro de. **Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office**. 2017. Tese (Doutorado em Sociologia)

– Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10792>. Acesso em: 25 set. 2025.

PAGE, Matthew J.; McKENZIE, Joanne E.; BOSSUYT, Patrick M.; BOUTRON, Isabelle; HOFFMANN, Tammy C.; MULROW, Cynthia D.; MOHER, David *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **International Journal of Surgery**, v. 88, p. 105906, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

SPAINE, Edson Mourão. Tem vaga, mas as pessoas não querem trabalhar? **LinkedIn**, 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-paradoxo-do-trabalho-pessoas-n%C3%A3o-querem-trabalhar-mourao-spaine>. Acesso em: 25 set. 2025.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. 3. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2005.

VALOR ECONÔMICO. Já ouviu falar no “Quiet Quitting”? Entenda a desistência silenciosa que virou modinha nos EUA. **Valor Econômico**, 23 ago. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2022/08/23/ja-ouviu-falar-no-quiet-quitting-depois-da-grande-demissao-entenda-a-desistencia-silenciosa.ghtml>. Acesso em: 11 jan. 2025.

XUEYUN, Zhong; AL MAMUN, Abdullah; MASUKUJJAMAN, Mohammad; RAHMAN, Md. Khalilur; GAO, Jing; YANG, Qing. Modelling the significance of organizational conditions on Quiet Quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. **Scientific Reports**, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>.

YOUTHALL. **Sessiz istifa nedir? Sessiz İstifa Araştırması**. [S. l.]: Youthall, 2022. Disponível em: <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>. Acesso em: 12 jan. 2025.

2.2 *Quiet Quitting* e Engajamento Organizacional: Análise Crítica da Produção Acadêmica

Resumo

Este artigo tem como objetivo revisar criticamente a literatura científica sobre a relação entre engajamento no trabalho e o fenômeno conhecido como *Quiet Quitting* (demissão silenciosa), por meio de uma revisão de escopo fundamentada no protocolo PRISMA-ScR. A pesquisa foi conduzida no portal de periódicos da CAPES e identificou 56 estudos revisados por pares que abordam o termo “Quiet Quitting”, sendo 19 deles relacionados diretamente ao engajamento laboral. Os resultados indicam que grande parcela das publicações associa o *Quiet Quitting* ao desengajamento organizacional, sendo compreendido como uma manifestação de retirada psicológica e redução de envolvimento emocional, físico e cognitivo no trabalho. No entanto, emergem abordagens que sugerem uma resignificação do fenômeno, interpretando-o como forma de resistência à cultura do excesso e de preservação da saúde mental e da autonomia dos trabalhadores. Desse modo, o *Quiet Quitting* desafia concepções tradicionais de engajamento, demandando uma ampliação do conceito que considere práticas contemporâneas de autorregulação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A escassez de pesquisas em português e espanhol revela uma lacuna

na literatura ibero-americana, apontando para a necessidade de investigações futuras sensíveis às especificidades culturais desses contextos.

Palavras-chave: *Quiet Quitting*, Engajamento no Trabalho, Revisão de Escopo.

Introdução

Nos últimos anos, o fenômeno conhecido como *Quiet Quitting* (demissão silenciosa) ganhou destaque nas discussões sobre comportamento organizacional e bem-estar no trabalho (Xueyun et al., 2023). Embora o termo tenha se popularizado principalmente em plataformas digitais e redes sociais, sua interpretação na literatura acadêmica tem sido frequentemente associada ao desengajamento dos empregados no ambiente de trabalho. Essa narrativa dominante sugere que os adeptos do *Quiet Quitting* (QQ) estariam desmotivados ou desinteressados em suas funções profissionais, adotando uma postura passiva que prejudica a produtividade e o clima organizacional.

No entanto, ao analisar mais as manifestações do QQ, esse fenômeno pode ser interpretado de forma mais complexa do que a concepção tradicionalmente associada ao desengajamento. Em vez de refletir apatia ou falta de comprometimento, muitos indivíduos adeptos ao QQ estão, na verdade, buscando um equilíbrio mais saudável entre suas vidas pessoais e profissionais. Esses trabalhadores não rejeitam suas responsabilidades laborais, mas sim estabelecem limites claros para preservar seu bem-estar, evitando sobrecargas e expectativas irreais que extrapolam o escopo formal de suas funções. Durante o horário de trabalho, continuam executando suas tarefas com dedicação, evidenciando formas de engajamento compatíveis com limites percebidos como razoáveis e sustentáveis.

Esse contraste entre a percepção convencional do QQ e a realidade vivida por muitos trabalhadores levanta questões importantes sobre a relação entre o fenômeno e o conceito de engajamento no trabalho. Tradicionalmente, o engajamento tem sido entendido como um estado de envolvimento vigoroso, comprometimento e entusiasmo com as atividades laborais, podendo variar em magnitude conforme as condições do ambiente organizacional (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004). A emergência do QQ não coloca em xeque essa definição, mas evidencia que o engajamento possui formas de expressão que a literatura consagrada raramente reconhece como legítimas: aquelas em que o trabalhador mantém desempenho responsável dentro dos limites contratuais, sem aderir a exigências

extracontratuais não remuneradas. Explorar como essas formas de engajamento delimitado coexistem com práticas de autorregulação é o que este artigo se propõe a fazer.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo revisar os estudos científicos publicados sobre *Quiet Quitting* e engajamento, utilizando uma metodologia de revisão de escopo. Esta pesquisa busca elucidar como a literatura acadêmica tem abordado a conexão entre esses dois constructos e propor novas perspectivas para interpretar essa relação. Ao fazer isso, espera-se contribuir para uma compreensão mais abrangente do Quiet Quitting, destacando seu potencial como uma resposta racional à crescente pressão por produtividade e disponibilidade no mundo do trabalho contemporâneo.

Teoria do Engajamento no Trabalho

Desenvolvida por William A. Kahn, em 1990, a Teoria do Engajamento no Trabalho (*Work Engagement Theory*) colaborou nos estudos das relações entre os indivíduos e suas experiências no ambiente organizacional (Oliveira & Rocha, 2017). Essa teoria busca explicar como os trabalhadores se conectam emocional, cognitiva e fisicamente ao seu trabalho, influenciando tanto o desempenho individual quanto o coletivo dentro das organizações (Kahn, 1990).

As ideias de Kahn continuam sendo amplamente reconhecidas na literatura contemporânea sobre engajamento. Por exemplo, Schaufeli e Bakker (2004) desenvolveram o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), que expande a perspectiva de Kahn ao destacar a importância dos recursos organizacionais e psicológicos no fomento do engajamento. Além disso, Bakker e Demerouti (2017) reforçam que o engajamento é um estado motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, alinhando-se à visão inicial de Kahn sobre a expressão integral do indivíduo no trabalho.

➤ Conceito Central: Engajamento como Expressão de Si

Kahn (1990) define o engajamento no trabalho como aproveitamento dos membros da organização em suas funções de trabalho; no engajamento, as pessoas se empregam e se expressam física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho de seus papéis. Em outras palavras, o engajamento ocorre quando os trabalhadores investem plenamente suas energias e habilidades nas atividades laborais, expressando sua identidade e propósito por meio do trabalho. Esse conceito contrasta com a ideia de desengajamento, caracterizada pelo

afastamento simultâneo e a defesa da pessoa durante a execução de tarefas, resultando na falta de conexão, ausência física, cognitiva e emocional, e em desempenhos de papel passivos e incompletos. Ou seja, no desengajamento, os indivíduos retiram suas energias pessoais e evitam se expressar no trabalho.

É fundamental, para os fins deste artigo, distinguir com rigor três configurações conceituais que serão retomadas na análise dos dados. O **engajamento pleno** corresponde à expressão integral das dimensões física, cognitiva e emocional do trabalhador no desempenho de seu papel, conforme descrito por Kahn (1990). O **desengajamento** designa a retração generalizada e passiva dessas mesmas dimensões, caracterizada por apatia, alienação e indiferença às demandas do trabalho. O **engajamento delimitado**, categoria proposta neste estudo para descrever o padrão comportamental do QQ, situa-se entre os dois: o trabalhador mantém desempenho responsável nas funções contratuais, sem retração passiva, mas recusa conscientemente demandas extracontratuais não remuneradas. QQ e engajamento são, portanto, construtos distintos: o engajamento (ou seu déficit) opera como antecedente e conseqüente do QQ, enquanto o engajamento delimitado descreve o padrão comportamental que o QQ assume empiricamente.

Kahn (1990, p. 700) afirma que:

Minha premissa é que as pessoas têm dimensões de si mesmas que, dadas as condições apropriadas, elas preferem usar e expressar no curso de desempenhos de papéis. Empregar tais dimensões é direcionar energias pessoais para trabalhos físicos, cognitivos e emocionais. Esse autoemprego fundamenta o que os pesquisadores têm chamado de esforço, envolvimento, fluxo, atenção plena e motivação intrínseca. Expressar dimensões preferidas é exibir identidade, pensamentos e sentimentos reais.

Essa perspectiva foi posteriormente validada por pesquisadores como May et al. (2004), que demonstraram que o engajamento está diretamente relacionado à autenticidade e à autonomia no trabalho. Mais recentemente, Rich et al. (2010) argumentaram que o engajamento é uma experiência dinâmica que reflete a interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, reforçando a ideia de Kahn de que o engajamento não é apenas uma questão de produtividade, mas também de significado pessoal.

No entanto, algumas críticas surgiram ao longo dos anos. Por exemplo, Gagné e Deci (2005) apontaram que a teoria de Kahn poderia ser ampliada para considerar a influência de fatores externos, como políticas organizacionais e estruturas hierárquicas, que podem limitar

a expressão autêntica do indivíduo. Apesar disso, a base conceitual de Kahn permanece sólida e amplamente aceita na literatura.

➤ **Dimensões do Engajamento**

Kahn (1990) identificou três dimensões fundamentais do engajamento no trabalho:

- *Engajamento Físico (Physical engagement)*: refere-se à energia corporal e à disposição dos trabalhadores para realizar suas tarefas. Um trabalhador fisicamente engajado está presente, ativo e comprometido com as demandas físicas de seu papel.
- *Engajamento Cognitivo (Cognitive engagement)*: envolve o uso da mente para pensar criticamente, resolver problemas e contribuir com ideias inovadoras. O engajamento cognitivo ocorre quando os trabalhadores sentem que suas habilidades intelectuais são valorizadas e utilizadas de maneira significativa.
- *Engajamento Emocional (Emotional engagement)*: relaciona-se à conexão emocional que os indivíduos estabelecem com o trabalho e com os colegas. Quando os trabalhadores se sentem apoiados, respeitados e valorizados, eles tendem a se engajar emocionalmente, criando um senso de pertencimento e propósito.

Essas dimensões do engajamento são fundamentais para a expressão do eu verdadeiro no trabalho. No entanto, o nível de engajamento pode variar, pois os indivíduos ajustam suas energias físicas, cognitivas e emocionais em resposta às condições do ambiente de trabalho. Assim, um trabalhador pode estar fisicamente presente, mas emocionalmente desconectado ou cognitivamente subutilizado, levando a um engajamento parcial ou variável (Schaufeli & Bakker, 2004).

➤ **Fatores que Influenciam o Engajamento**

Kahn (1990) identificou que o engajamento no trabalho é influenciado por fatores psicológicos e contextuais, que podem ser agrupados em três categorias principais:

Segurança Psicológica (Psychological safety): Relaciona-se à percepção por parte dos trabalhadores de que é seguro expressar-se e engajar-se sem medo de consequências negativas. Fatores como relações interpessoais, dinâmicas de grupo, estilo de liderança e normas organizacionais influenciam intimamente o engajamento no trabalho. Desse modo,

ambientes que promovem confiança e respeito incentivam o envolvimento laboral. Edmondson (1999) destacou a importância da segurança psicológica em equipes de alto desempenho, reforçando a relevância dessa dimensão proposta por Kahn.

Disponibilidade Psicológica (Psychological availability): Refere-se à capacidade dos trabalhadores de mobilizar suas energias físicas, cognitivas e emocionais para o trabalho. Fatores como níveis de energia física e emocional, segurança no papel desempenhado e fatores externos da vida pessoal influenciam diretamente essa disponibilidade. Um funcionário pode estar altamente motivado, mas se estiver exausto física ou emocionalmente, terá dificuldades para se engajar plenamente. Halbesleben (2006) explorou a relação entre disponibilidade psicológica e *burnout*, demonstrando que a sobrecarga de trabalho pode prejudicar o engajamento.

Significado Psicológico (Psychological meaningfulness): Os trabalhadores se engajam mais quando percebem que seu trabalho é valioso e significativo. Isso é influenciado pelas características da tarefa, papel organizacional e interações no trabalho. Ou seja, as pessoas se engajam mais quando sentem que seu trabalho tem impacto e propósito. Hackman e Oldham (1980) já haviam destacado a importância do significado no trabalho, e pesquisas mais recentes, como as de Grant (2007), mostraram que o impacto percebido do trabalho aumenta o engajamento e a satisfação profissional.

Quiet Quitting

O *Quiet Quitting* (QQ), termo cunhado nos Estados Unidos em 2020 e popularizado no Brasil como “Demissão Silenciosa”, refere-se a um movimento comportamental no qual os profissionais - especialmente os da Geração Z - optam por limitar suas atividades laborais estritamente às responsabilidades contratuais, recusando-se a assumir jornadas excessivas ou tarefas não remuneradas (Xueyun et al., 2023; Youthall, 2022). Diferentemente do que o nome sugere, não se trata de uma demissão formal, mas de uma postura de resistência à cultura do trabalho excessivo e à pressão por produtividade extrema (Bhatt et al., 2024).

O QQ ganhou visibilidade global em 2022, quando o engenheiro Zaid Khan viralizou um vídeo no *TikTok* defendendo que “o trabalho não é sua vida” e que “seu valor não é

definido pela sua produção”³. O conteúdo, que ultrapassou 4 milhões de visualizações, refletia o desgaste generalizado durante a pandemia de Covid-19, quando muitos trabalhadores perceberam que o esforço excessivo não se traduzia em reconhecimento ou bem-estar (Valor Econômico, 2022).

Esse fenômeno também está ligado a uma mudança de paradigma nas relações de trabalho. Spaine (2021) observa que, embora haja vagas disponíveis, os profissionais, especialmente os mais jovens, recusam-se a ocupá-las se as condições não respeitarem seus limites pessoais. O QQ, portanto, surge como uma resposta à precarização laboral, incluindo jornadas exaustivas, assédio moral e a erosão do direito ao descanso (Oliveira, 2017).

O *Quiet Quitting* apresenta características marcantes que definem sua manifestação no ambiente de trabalho. Em primeiro lugar, observa-se a **limitação** estrita às tarefas contratuais, em que os profissionais recusam-se a executar atividades não remuneradas ou além de suas atribuições formais, adotando uma postura de cumprimento rigoroso do combinado (Youthall, 2022). Paralelamente, há uma clara busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com priorização do bem-estar, do lazer e da saúde mental, em detrimento de uma dedicação excessiva ao trabalho, que, muitas vezes, não respeita o horário de não-trabalho (Bhatt et al., 2024). Esse posicionamento se traduz em uma resistência passiva, na qual o trabalhador evita confrontos diretos, mas nega silenciosamente demandas abusivas ou extrapolações de função.

Os trabalhadores que adotam essa postura tendem a experimentar uma redução nos níveis de *burnout* e estresse, como apontado pela *American Psychological Association* (Abramsom, 2022), embora enfrentem riscos como estagnação profissional ou avaliações negativas por parte de gestores. Para as organizações, o fenômeno pode resultar em queda de produtividade, especialmente em modelos que se sustentam em horas extras não remuneradas, mas também sugere a necessidade de revisão de culturas organizacionais potencialmente disfuncionais, levando a reformulações mais saudáveis e sustentáveis no mundo do trabalho (Spaine, 2021).

³ O vídeo foi publicado em julho de 2022, pelo perfil @zkchillin (agora @zaidleppelin), que pode ser acessado em: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342>

Método

Esta pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão de escopo, seguindo as diretrizes do protocolo PRISMA-ScR (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses - for Scoping Reviews*), que oferece uma estrutura robusta para mapeamento e síntese de evidências científicas (Page et al., 2021). O PRISMA-ScR foi selecionado por assegurar transparência, rigor metodológico e reprodutibilidade na análise da relação entre *Quiet Quitting* e engajamento no trabalho, tema central deste estudo. O processo seguiu quatro etapas principais: Identificação, Seleção, Elegibilidade e Inclusão, conforme preza o modelo.

As buscas foram realizadas no portal de periódicos da CAPES, plataforma reconhecida pela excelência de sua base multidisciplinar e por indexar produções científicas nacionais e internacionais com revisão por pares. Para abranger a pluralidade do fenômeno, os critérios de inclusão não se limitaram a estudos empíricos, mas incorporaram artigos teóricos, revisões, editoriais e análises críticas publicados em português, inglês e espanhol.

A estratégia de busca combinou abordagens quantitativa e qualitativa - a primeira focada na análise do volume e distribuição temporal (∞ – 2024) das publicações revisadas por pares, utilizando descritores em três idiomas: “Quiet Quitting” (inglês), “Demissão silenciosa” (português) e “Renuncia silenciosa” (espanhol). A segunda, envolvendo uma leitura crítica de títulos, resumos e textos completos, para selecionar apenas os estudos que abordassem de forma relevante a relação entre o Quiet Quitting e o engajamento no trabalho no contexto das dinâmicas organizacionais atuais. Essa dupla perspectiva permitiu mapear tanto a presença do engajamento nos estudos quanto como os pesquisadores percebem o seu envolvimento com o fenômeno.

Dados da Pesquisa

A pesquisa realizada no portal de periódicos da CAPES em 03 de novembro de 2024, utilizando o descritor “quiet quitting”, resultou inicialmente em 126 publicações. Ao aplicar o filtro de idioma para selecionar apenas trabalhos em língua inglesa, esse número foi reduzido para 118. Posteriormente, com a aplicação do filtro “periódicos revisados por pares”, a quantidade de publicações identificadas foi restringida a 78.

Na busca inicial, foram também localizados oito trabalhos em outros idiomas: três em português, dois em alemão, dois em francês e um em coreano. No entanto, ao aplicar o critério de revisão por pares, apenas um desses, classificado como sendo em francês, permaneceu. A análise desse trabalho revelou que, apesar da classificação, o texto estava escrito em inglês, o que elevou o total de publicações em língua inglesa para 79.

Buscas adicionais com os descritores “demissão silenciosa” (português) e “renúncia silenciosa” (espanhol) não retornaram qualquer registro de publicação nos respectivos idiomas.

Ao submeter os 79 estudos a uma análise qualitativa dos títulos e resumos, com o objetivo de excluir aqueles que não abordavam o fenômeno *Quiet Quitting* como foco principal da investigação, chegou-se a um total de 56 publicações relevantes. Dentre estas, todas eram classificadas como artigos científicos, com exceção do texto intitulado “*Quiet Quitting: Why Is It Worse in Healthcare and What Do We Do About It?*”, identificado como editorial.

Após a coleta dos dados, procedeu-se à sua análise qualitativa, onde foi analisado o conteúdo dos artigos e identificados aqueles que relacionam o engajamento no trabalho com o QQ, o que reduziu para 19 trabalhos. Os escritos selecionados estão resumidos na Tabela 1, onde temos o ano de publicação, título e a relação entre engajamento e o fenômeno.

Tabela 1:

Dados das publicações sobre Engajamento relacionado ao *Quiet Quitting*

ANO	TÍTULO	ENGAJAMENTO X QUIET QUITTING
2022	<i>Quiet Quitting</i>	Cita diretamente “desilusão e desengajamento” após a pandemia.
2023	Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality	Relaciona quiet quitting a <i>work withdrawal</i> (afastamento do trabalho).
2023	Quiet quitting: a new wine in an old bottle?	Conecta o QQ com a teoria do engajamento no trabalho
2023	The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers	Quiet quitting como ausência de engajamento com os objetivos organizacionais.
2023	Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment	Mostra que <i>burnout</i> e bem-estar afetam o engajamento e aumentam quiet quitting
2023	Quiet Quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era	Quiet quitting impacta diretamente a intenção de sair: reflexo de desengajamento.
2023	Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation	Define o quiet quitting como resultado de desengajamento, estresse e alienação.
2023	Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing	Desenvolve uma escala sobre QQ onde uma de suas bases é o desengajamento.
2023	<i>Quiet quitting: Checking in on checking out</i>	Associa quiet quitting ao grupo “ <i>not engaged</i> ”.
2023	“Quiet Quitting” and “Quiet Thriving” - Flourishing in the Modern Organization	Associa o fenômeno a resistência ao engajamento.

2023	Quiet quitting: A significant risk for global healthcare	Relaciona diretamente à redução de engajamento ao QQ.
2023	Discouraging Quiet Quitting	Reconhecem o comportamento do quiet quitter como avesso ao engajamento.
2023	<i>Quiet Quitting in Healthcare</i>	Aponta para desmotivação e retirada psicológica como sintomas de desengajamento
2024	The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review	Lista “ <i>employee disengagement</i> ” como fator-chave.
2024	<i>Career development, job insecurity and quiet quitting</i>	Insegurança e falta de progresso levam ao quiet quitting e queda de desempenho — desengajamento
2024	<i>Apathy under the surface: Quiet quitting and organizational learning</i>	Quiet quitting enfraquece o esforço cognitivo e a participação ativa — forma de desengajamento.
2024	The impact of the quiet quitting phenomenon on employees in Serbia	Percebe o QQ atrelado ao engajamento limitado no trabalho
2024	Quiet quitting: a comprehensive exploration of hidden problems	Identifica causas individuais e organizacionais do quiet quitting como desengajamento generalizado.
2024	Predicting the Quiet Quitting Intention Among the Generation Z Workforce in Hotel Industry	Percebe o desengajamento como um dos determinantes para o QQ.

Nota. Fonte: Coleta de dados realizada em 03/11/2024 no Portal de Periódicos da CAPES.

Essa abordagem visou proporcionar uma compreensão mais aprofundada e transparente das informações, culminando na exposição detalhada desta fase na seção subsequente.

Resultados e Discussão

Os resultados desta revisão de escopo evidenciam uma lacuna significativa na produção científica sobre o fenômeno *Quiet Quitting* (QQ) em língua portuguesa e espanhola, o que aponta para a necessidade de maior atenção ao tema em contextos ibero-americanos. A totalidade dos 19 estudos identificados que relacionam QQ e engajamento no trabalho está publicada em inglês, sendo a maioria (12) de 2023, o que demonstra um crescimento recente do interesse acadêmico pelo fenômeno, especialmente no pós-pandemia.

Dentre os trabalhos analisados, é possível observar um consenso predominante em associar o *Quiet Quitting* ao desengajamento no trabalho. Estudos como o “*Apathy under the surface: Quiet quitting and organizational learning*” (2024) e “*Quiet Quitting among Nurses*” (2023) reforçam a perspectiva de que o QQ está intrinsecamente relacionado à retirada psicológica, à alienação e à redução do envolvimento emocional e cognitivo dos trabalhadores com suas atividades. Essa visão é convergente com a teoria de Kahn (1990), que compreende o engajamento como a expressão integral do *self* no ambiente de trabalho (física, emocional e cognitivamente). Cabe ressaltar, contudo, que Kahn distingue ausência

de engajamento (retração passiva e generalizada) de variações na magnitude do engajamento, que podem ocorrer em resposta às condições organizacionais sem necessariamente configurar desengajamento. Parte dos estudos revisados, ao equiparar QQ a desengajamento, ignora essa distinção, tratando o cumprimento estrito do contrato como equivalente à apatia, leitura que este artigo questiona.

No entanto, também emergem visões mais críticas e contemporâneas que sugerem uma reinterpretação do QQ não como simples apatia laboral, mas como uma forma de autorregulação frente à intensificação do trabalho. Trabalhos como “*Quiet Quitting: a new wine in an old bottle?*” (2023) e “*Quiet Quitting and Quiet Thriving*” (2023) sinalizam que o QQ pode representar uma forma de resistência à cultura do excesso e uma tentativa de resgate do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Tais perspectivas dialogam com compreensões mais amplas do engajamento, como as propostas por May et al. (2004) e Rich et al. (2010), que enfatizam o papel da autenticidade, do significado e da autonomia. Isso não significa, porém, que QQ e engajamento sejam o mesmo construto: o engajamento — ou seu progressivo déficit diante de condições organizacionais adversas — atua como antecedente do comportamento de QQ. O que o QQ expressa, em termos comportamentais, é um engajamento delimitado: não a ausência de envolvimento, mas sua circunscrição deliberada aos limites contratuais como resposta a demandas percebidas como ilegítimas.

Esse tensionamento entre visões tradicionais e emergentes aponta para a necessidade de revisar não o conceito de engajamento em si, cuja definição em Kahn (1990) permanece válida e suficientemente ampla, mas os modelos normativos de gestão que assumem o alto engajamento irrestrito como único padrão legítimo de comprometimento profissional. O problema não está na teoria, mas em sua apropriação organizacional: ao normalizar a entrega além do contrato como expectativa tácita, as organizações deslocam o engajamento de uma condição psicológica variável para uma obrigação permanente. A prática do QQ, quando não motivada por apatia ou esgotamento, mas por consciência e limites saudáveis, expressa um engajamento delimitado, uma configuração comportamental que o construto de Kahn é capaz de acomodar, mas que os modelos normativos dominantes recusam reconhecer como legítima.

Ademais, a distribuição temporal das publicações (com concentração entre 2023 e 2024) indica um campo ainda em construção, sensível às transformações sociais e econômicas aceleradas pela pandemia de COVID-19. O surgimento de novas terminologias

e práticas, como *Quiet Firing*, *Quiet Hiring* ou *Quiet Thriving*, por exemplo, sugere um movimento mais amplo de reavaliação das relações laborais e da saúde mental no trabalho.

Conclusões

A presente revisão de escopo permitiu identificar e analisar criticamente as produções acadêmicas que tratam da relação entre o *Quiet Quitting* e o engajamento no trabalho, revelando que a maioria dos estudos disponíveis está concentrada em publicações em língua inglesa e surgiu principalmente entre os anos de 2023 e 2024. A ausência de publicações revisadas por pares em português e espanhol indica uma lacuna importante na literatura portuguesa e espanhola sobre o tema, sinalizando a necessidade de ampliar os esforços de pesquisa que considerem as especificidades culturais e organizacionais desses contextos.

Os achados indicam que o QQ é predominantemente caracterizado na literatura como uma manifestação de desengajamento, sendo retratado como uma resposta a fatores como *burnout*, sobrecarga de trabalho, estagnação profissional e falta de significado nas atividades laborais. Essa abordagem dialoga com teorias clássicas do engajamento, como a proposta por Kahn (1990), e reforça a ideia de que a ausência de condições favoráveis no ambiente de trabalho compromete a conexão emocional, física e cognitiva dos trabalhadores com suas funções. Contudo, essa equiparação entre QQ e desengajamento merece leitura crítica: ao tratar como desengajamento o que é, na verdade, uma recusa deliberada e seletiva a demandas extracontratuais, mantendo-se o desempenho nas funções formais, a literatura incorreu em imprecisão conceitual que este artigo procura corrigir pela distinção entre desengajamento passivo e engajamento delimitado.

Assim, também foi possível identificar abordagens emergentes que propõem uma ressignificação do fenômeno, não como uma negação do trabalho, mas como uma forma de estabelecer limites saudáveis diante de um modelo produtivista que negligencia o bem-estar e a autonomia dos trabalhadores. Nesse sentido, o QQ pode ser compreendido como um fenômeno complexo e multifacetado que não questiona o conceito de engajamento enquanto construto teórico, mas desafia as leituras normativas e gerenciais que o reduzem a uma obrigação de entrega irrestrita. O que está em revisão não é a teoria de Kahn, mas a cultura

organizacional que a instrumentaliza para exigir disponibilidade permanente como sinônimo de comprometimento.

Desse modo, o *Quiet Quitting*, embora frequentemente interpretado como indicador de desmotivação, pode igualmente ser compreendido como uma estratégia voltada à preservação da saúde mental, da integridade pessoal e da autenticidade no exercício profissional. A compreensão dessa dinâmica requer um olhar atento às condições estruturais que favorecem ou limitam o engajamento, bem como à emergência de novas formas de resistência e adaptação por parte dos trabalhadores.

Portanto, este estudo não apenas mapeia o estado da arte sobre o tema, como também destaca a relevância de ampliar o debate sobre o engajamento no trabalho para além de parâmetros normativos, incorporando os novos significados que trabalhadores têm atribuído às suas experiências laborais em um cenário de grandes mudanças organizacionais e culturais.

Referências

- Abramson, A. (2022). *Burnout and stress are everywhere. 2022 trends-report*. American Psychological Association, 53(1), 72-73. <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bhatt, M., Tevatia, R., & Joshi, C. (2024). The whispered farewell: Understanding the phenomenon of Quiet Quitting and its organizational implications. *International Journal of Innovation Studies*, 8, 239-249. <https://iji-studies.com/index.php/IJIS/article/view/87>
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350 –383. <https://www.jstor.org/stable/2666999?origin=JSTOR-pdf>
- Gagné, M., & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Grant, A. M. (2007). *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Halbesleben J. R.. 2006. Sources of social support and *burnout*: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *J. Appl. Psychol.* 91:1134–45. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.* *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Oliveira, D. R. de. (2017). *Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office* (Tese de doutorado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10792>.

Oliveira, L. B., & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 434-453. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906. <https://doi.org/10.1016/j.ijso.2021.105906>

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). *Job engagement: Antecedents and effects on job performance.* *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with *burnout* and engagement: a multi-sample study. *J Organ Behav* 25(3):293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Spaine, E. M. (2021). Tem vaga, mas as pessoas não querem trabalhar?. *Linkedin*. <https://pt.linkedin.com/pulse/o-paradoxo-do-trabalho-pessoas-n%C3%A3o-querem-trabalhar-mourao-spaine>

Valor Econômico. (2022) Já ouviu falar no “Quiet Quitting”? Entenda a desistência silenciosa que virou modinha nos EUA. *Valor Economico*. <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2022/08/23/ja-ouviu-falar-no-quiet-quitting-depois-da-grande-demissao-entenda-a-desistencia-silenciosa.ghtml>

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M.; Rahman, M. K.; Gao, J.; Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on Quiet Quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*. Nature Portfolio. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

Youthall. (2022). Sessiz istifa nedir?. *Sessiz İstifa Araştırması*. 1-23. <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>

2.3 *Quiet Quitting e Work-Life Balance: Uma Revisão de Escopo da Literatura Científica*

Resumo

O fenômeno do *Quiet Quitting* (QQ) tem ganhado destaque no debate acadêmico e organizacional como uma resposta crítica às demandas excessivas do trabalho contemporâneo, especialmente no contexto pós-pandêmico. Este artigo realiza uma revisão de escopo da literatura científica para analisar a relação entre o QQ e o *work-life balance* (WLB), mapeando abordagens teóricas, metodologias e lacunas de pesquisa. Os resultados indicam que o QQ surge como uma estratégia de autopreservação adotada por trabalhadores frente a culturas organizacionais que promovem a hiperdisponibilidade, sobrecarga de tarefas e invasão das fronteiras entre vida pessoal e profissional. A revisão revela que 55 dos 56 estudos analisados associam diretamente o QQ à busca por um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, destacando sua prevalência em setores como saúde, educação e hospitalidade. Fundamentado em teorias como a do WLB (Greenhaus et al., 2003) e a das fronteiras trabalho-vida (Clark, 2000), o estudo conclui que o QQ não é um problema individual, mas um sintoma de desequilíbrios estruturais, exigindo reformas nas práticas de gestão. São sugeridas pesquisas futuras em contextos culturais diversos, metodologias quantitativas e análises longitudinais, além de políticas organizacionais que promovam flexibilidade e bem-estar. Este trabalho contribui para a compreensão do QQ como um fenômeno complexo, reforçando a necessidade de ambientes laborais mais equilibrados e sustentáveis.

Palavras-chave: *Quiet Quitting*, *work-life balance*, Revisão de Escopo, Saúde Ocupacional.

Introdução

Nas últimas décadas, as transformações nas formas de organização do trabalho, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças culturais e pela intensificação das exigências de produtividade, têm provocado alterações na maneira como os indivíduos se relacionam com o ambiente laboral. Nesse contexto, surgem conceitos que procuram dar conta das novas dinâmicas no mundo do trabalho, entre eles o *Work-Life Balance* (WLB), ou seja, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e o *Quiet Quitting* (QQ), expressão que ganhou destaque nas redes sociais e na mídia a partir de 2022.

O WLB refere-se à busca por um equilíbrio saudável entre as responsabilidades profissionais e as demandas da vida pessoal, sendo frequentemente associado à qualidade de vida, bem-estar e saúde mental dos trabalhadores. Já o QQ que, traduzido literalmente, significa “demissão silenciosa”, não se refere a um desligamento formal do trabalho, mas sim a uma postura em que o trabalhador se limita a cumprir as tarefas acordadas para sua função, recusando-se a exceder os limites do contrato de trabalho, especialmente no que se

refere a horas extras não remuneradas, envolvimento emocional excessivo e a sobrecarga de demandas.

A intersecção entre esses dois conceitos levanta questões relevantes para a Psicologia Organizacional e do Trabalho e para os estudos organizacionais: em que medida o *Quiet Quitting* representa uma resposta ao desequilíbrio entre vida pessoal e profissional? O fenômeno pode ser compreendido como uma tentativa de preservação do *Work-Life Balance* diante de ambientes organizacionais extenuantes ou culturas de trabalho que valorizam a hiperdisponibilidade? Apesar do crescente interesse em torno do QQ, ainda são escassas as investigações que abordam diretamente sua relação com o equilíbrio entre vida e trabalho.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo realizar uma revisão de escopo da literatura científica a fim de mapear a produção acadêmica que relaciona o *Quiet Quitting* com o *Work-Life Balance*, identificando abordagens teóricas, metodologias utilizadas e possíveis lacunas de pesquisa nesse campo.

Work-Life Balance

A discussão sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (*work-life balance*) não é uma preocupação exclusiva da modernidade. Desde a Antiguidade, filósofos como Sêneca (4 a.C.-65 d.C.) já refletiam sobre a importância de administrar o tempo entre obrigações e lazer. Em *Sobre a Brevidade da Vida*, Sêneca (século I d.C./1997) critica a dissipação do tempo em atividades vãs e defende que a verdadeira sabedoria está em viver com propósito, dedicando-se ao que realmente importa. Essa reflexão pode ser considerada um prenúncio do debate contemporâneo sobre como distribuir nosso tempo entre trabalho e outras dimensões da vida.

No entanto, o termo *Work-Life Balance* (WLB) como conceito acadêmico surgiu no final do século XX, em um contexto de transformações no mundo do trabalho. Com a Revolução Industrial, a separação entre vida laboral e pessoal tornou-se mais nítida, mas foi apenas nas décadas de 1970 e 1980 que pesquisadores começaram a estudar sistematicamente os efeitos do desequilíbrio entre essas esferas (Guest, 2002). Desde então, a literatura tem evoluído, abordando questões de saúde mental até políticas organizacionais que promovam maior harmonia entre trabalho e vida pessoal.

Esse comportamento pode ser definido como um estado de equilíbrio no qual um indivíduo consegue gerenciar de forma satisfatória as demandas do trabalho e as necessidades pessoais, familiares e sociais (Greenhaus et al., 2003). Esse balanceamento não implica uma divisão igualitária de tempo, mas sim uma percepção subjetiva de que nenhuma das esferas está prejudicando a outra de maneira significativa.

Segundo Clark (2000), o WLB está relacionado à satisfação e ao bem-estar, sendo influenciado por fatores como a flexibilidade laboral, ou seja, à capacidade do trabalhador de ajustar seu horário e local de trabalho de acordo com suas necessidades pessoais (horários adaptáveis, teletrabalho, escolha de turnos). Estudos mostram que a flexibilidade reduz o estresse e aumenta a satisfação no trabalho, pois permite que os funcionários conciliem melhor demandas profissionais e pessoais (Kelly et al., 2020). No entanto, quando mal implementada, pode levar à extensão não remunerada da jornada, especialmente no teletrabalho (Carillo et al., 2021).

Outro fator interveniente é a cultura organizacional, que define as normas e expectativas sobre como os colaboradores devem se comportar (valorização do tempo livre, ausência de cobrança por disponibilidade constante). Empresas com culturas tóxicas, onde há cobrança por disponibilidade 24h por dia e todos os dias da semana, tendem a aumentar casos de *burnout* e *quiet quitting* (Schieman et al., 2021).

O apoio social é um elemento de destaque, esse inclui recursos emocionais e práticos que ajudam o trabalhador a conciliar suas responsabilidades (família e amigos, políticas públicas, benefícios corporativos). Pesquisas indicam que a falta de apoio social sobrecarrega principalmente mulheres, que ainda assumem maior parcela do trabalho doméstico (Tolfo & Piccinini, 2007).

O fator autonomia trata-se de ter liberdade para tomar decisões sobre o método de trabalho, gestão do tempo e definições de prioridades, ou seja, ter controle sobre como e quando o trabalho é realizado. Segundo Clark (2000), maior autonomia está ligada a alto índice de satisfação e menor conflito trabalho-família. No entanto, exige maturidade profissional e confiança por parte das organizações, o que torna um ponto desafiador.

A influência da tecnologia e a cultura do *always on* (estar sempre disponível) têm dificultado a manutenção do equilíbrio nesses fatores. Pesquisas indicam que a falta de WLB está associada a estresse crônico, esgotamento profissional (*burnout*) e redução da

produtividade (Schieman et al., 2021). No Brasil, estudos como o de Tolfo e Piccinini (2007) mostram que profissionais que não conseguem estabelecer limites claros entre trabalho e vida pessoal tendem a apresentar maiores níveis de ansiedade e insatisfação.

Outro ponto de destaque é a pandemia de COVID-19, que agravou essas discussões, uma vez que o *home office* (trabalho em casa) confundiu as fronteiras entre casa e trabalho, levando muitas pessoas a enfrentarem sobrecarga e dificuldade de desligamento (Carillo et al., 2021).

Na busca pela mitigação desse problema, organizações e indivíduos têm buscado soluções para melhorar o WLB. As políticas de flexibilidade, como horários híbridos e banco de horas, têm se mostrado essenciais para promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, permitindo que os colaboradores adaptem suas jornadas de trabalho às necessidades individuais, seja para cuidar de filhos, estudar ou simplesmente evitar longos deslocamentos (Kelly et al., 2020). Paralelamente, os programas de bem-estar corporativo, que incluem desde terapia até atividades físicas e palestras sobre saúde mental, surgem como estratégias para reduzir o estresse e melhorar a qualidade de vida no ambiente laboral, demonstrando como as organizações devem estar atentas não apenas à produtividade, mas também ao cuidado integral com seus funcionários.

No entanto, de nada adianta essas iniciativas se não houver limites claros entre trabalho e vida pessoal, como a prática de evitar *e-mails* e mensagens fora do horário de trabalho, uma medida simples, mas poderosa, para respeitar o tempo de descanso e prevenir a cultura do “sempre disponível”, que tanto contribui para o esgotamento profissional. Juntas, essas medidas formam um ambiente organizacional mais saudável, onde o bem-estar dos colaboradores é tão prioritário quanto os resultados financeiros.

Quiet Quitting

O termo *quiet quitting* (QQ) ganhou destaque em 2022, viralizando nas redes sociais e na mídia como um fenômeno que descreve uma postura laboral na qual os trabalhadores passam a cumprir apenas suas obrigações contratuais estabelecidas, recusando-se a exceder expectativas sem compensação adicional (Xueyun et al., 2023; Youthall, 2022). Apesar de ter se popularizado recentemente, o conceito não é inteiramente novo, remetendo a

discussões mais antigas sobre saúde no trabalho e limites saudáveis entre vida profissional e pessoal.

Embora o QQ tenha se tornado viral em 2022, suas raízes podem ser rastreadas até movimentos anteriores, como a “Grande Renúncia” (*Great Resignation*), que ganhou força após a pandemia de COVID-19, quando milhões de trabalhadores deixaram seus empregos em busca de melhores condições de trabalho (Sull et al., 2022). O termo em si foi popularizado no *TikTok* quando o engenheiro Zaid Khan publicou um vídeo defendendo que “o trabalho não é sua vida” e que “seu valor não é definido pela sua produção”⁴ (Krueger, 2022). A partir disso, a mídia e os debates acadêmicos começaram a discutir se o QQ seria uma forma de resistência passiva a culturas organizacionais tóxicas ou simplesmente uma redefinição de prioridades por parte dos trabalhadores.

Cabe destacar que o QQ não significa, literalmente, pedir demissão, como sugere sua tradução, mas sim adotar uma postura de cumprimento estrito das funções contratuais, sem voluntariado para tarefas extras, horas não remuneradas ou envolvimento emocional excessivo (Bond, 2022). Essa atitude pode ser interpretada como uma resposta a ambientes de trabalho que demandam disponibilidade constante sem oferecer retornos proporcionais, seja em termos salariais, ou ainda em reconhecimento.

O fenômeno caracteriza-se pela **recusa às horas extras não remuneradas**, rejeitando a normalização do trabalho gratuito além da jornada contratual. Essa postura inclui a **limitação estrita ao escopo definido no contrato de trabalho**, com os colaboradores abstenendo-se deliberadamente de assumir responsabilidades não previstas ou funções adicionais sem compensação justa. Outro ponto central é a **recusa à disponibilidade constante**, inclusive fora do horário comercial, resistindo à cultura do *always on* (estar sempre disponível) que invade momentos de descanso e vida pessoal. Além disso, o fenômeno reflete uma **priorização consciente da vida pessoal**, colocando limites claros quando metas profissionais irreais ameaçam o bem-estar físico e mental, uma reação à romantização da produtividade tóxica e ao desequilíbrio crônico entre trabalho e vida pessoal (Bond, 2022; Greenhaus et al., 2003). Essa postura, embora criticada por alguns como falta

⁴ O vídeo foi publicado em julho de 2022, pelo perfil @zkchillin (agora @zaidleppelin), que pode ser acessado em: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342>

de engajamento, surge como um mecanismo de autopreservação em ambientes laborais que historicamente exploram a dedicação sem retorno proporcionalmente justo.

Os profissionais que adotam essa abordagem frequentemente relatam menor incidência de esgotamento profissional e redução nos níveis de estresse, conforme demonstrado em estudos da *American Psychological Association* (Abramson, 2022). No entanto, essa postura pode acarretar desafios individuais, como possíveis limitações no crescimento profissional e percepções negativas por parte da liderança. Do ponto de vista organizacional, embora o fenômeno possa inicialmente impactar indicadores de produtividade, sobretudo em estruturas que dependem de trabalho extra não remunerado, ele também serve como catalisador para repensar práticas laborais, estimulando a transformação de culturas organizacionais prejudiciais em modelos mais equilibrados e sustentáveis (Spaine, 2021). Essa dinâmica revela uma tensão contemporânea fundamental entre produtividade imediata e bem-estar duradouro no ambiente de trabalho.

Método

A presente investigação utilizou uma revisão de escopo com abordagem sistemática, fundamentando-se metodologicamente no protocolo PRISMA-ScR (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses – for Scoping Reviews*), conforme proposto por Page et al. (2021). A adoção deste protocolo justifica-se por sua eficácia em assegurar a transparência, o rigor metodológico e a possibilidade de replicação no exame da relação entre o fenômeno *quiet quitting* e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, eixo temático central deste estudo.

A condução da revisão foi estruturada em quatro etapas sequenciais: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. Essa organização permitiu o monitoramento detalhado do percurso metodológico, assim como das decisões relativas à seleção dos materiais analisados. Essa sistematização teve como objetivo garantir a fidedignidade dos achados e facilitar a replicabilidade por parte de futuros pesquisadores interessados na temática.

A coleta dos dados foi realizada por meio do portal de periódicos da CAPES, reconhecido por sua ampla base de dados multidisciplinar e pela exigência de revisão por pares. Para contemplar a complexidade do objeto de estudo, foram adotados critérios de

inclusão amplos, englobando tanto pesquisas empíricas quanto produções teóricas, revisões de literatura, editoriais e ensaios críticos, publicados em português, inglês e espanhol, línguas que representam a diversidade cultural e geográfica do debate acadêmico sobre o tema.

A estratégia de busca foi desenvolvida com base em duas vertentes complementares: uma abordagem quantitativa, destinada ao mapeamento do volume de publicações e sua distribuição ao longo do período de 2022 a 2024, utilizando descritores trilíngues (“*quiet quitting*”, “*demissão silenciosa*” e “*renuncia silenciosa*”); e uma abordagem qualitativa, baseada na análise crítica e sistemática de títulos, resumos e textos completos, com foco na pertinência dos conteúdos para a discussão sobre a interface entre *Quiet Quitting* e *Work-Life Balance*.

Essa combinação metodológica possibilitou não apenas quantificar a presença do tema na produção científica, mas também interpretar as distintas abordagens analíticas adotadas por diferentes autores em relação ao fenômeno, considerando o contexto das transformações recentes no mundo do trabalho. A integração dessas perspectivas contribuiu para uma análise mais abrangente e aprofundada, fortalecendo a consistência e a relevância dos resultados obtidos.

Dados da Pesquisa

A etapa de levantamento bibliográfico foi realizada no portal de periódicos da CAPES, no dia 03 de novembro de 2024, utilizando inicialmente o descritor “*quiet quitting*”. Essa busca retornou um total de 126 registros. Ao aplicar o filtro de idioma para restringir os resultados à língua inglesa, o número de trabalhos foi reduzido para 118. Em seguida, restringindo-se às publicações provenientes de periódicos com revisão por pares (*peer-reviewed*), o total de estudos elegíveis passou para 78.

É relevante observar que, na busca inicial com o termo “*quiet quitting*”, foram localizados também oito documentos em outros idiomas: três em português, dois em alemão, dois em francês e um em coreano. Após aplicar o filtro de *peer review*, apenas um dos trabalhos em francês permaneceu na amostra. Contudo, após a leitura desse documento, constatou-se que o texto se encontra redigido em língua inglesa. Assim, somando-se esse

trabalho aos 78 já identificados em inglês, obteve-se um total de 79 publicações em língua inglesa.

Buscas complementares foram realizadas com os termos equivalentes nos idiomas português (“demissão silenciosa”) e espanhol (“*renuncia silenciosa*”). Contudo, não foram encontrados registros de publicações científicas nestes idiomas, o que evidencia a predominância da produção acadêmica sobre o tema no contexto de países dominantes da língua inglesa.

Dando continuidade ao processo de análise, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos dos 79 trabalhos, com o objetivo de excluir aqueles que, embora mencionassem o termo “*quiet quitting*”, não abordavam o fenômeno como objeto principal de investigação. Ao final dessa triagem, restaram 56 publicações, sendo 55 artigos científicos e um editorial intitulado “*Quiet Quitting: Why Is It Worse in Healthcare and What Do We Do About It?*”.

Com esses dados, realizou-se uma análise qualitativa do conteúdo integral dos 56 estudos, com o intuito de identificar especificamente aqueles que estabeleciam uma relação explícita entre o *Quiet Quitting* e o conceito de *Work-Life Balance*. Após essa etapa, a amostra final compreendeu 55 publicações, todas consideradas relevantes para os objetivos deste estudo.

Os escritos selecionados estão resumidos na Tabela 1, onde temos o ano de publicação, título e a relação entre WLB e o fenômeno. Cabe destacar que dois desses trabalhos dos anos 2023 e 2024, intitulados, respectivamente, “*Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behaviour and teachers' burnout: What's 'Quiet Quitting' got to do with it?*” e “*Organisations Surrounded by Silence: Evaluation of Tourism and Hospitality Literature within Employee Silence, Quiet Quitting, and Quiet Firing*” abordam o WLB de forma implícita, apresentando o fenômeno como uma estratégia dos empregados para proteger seus próprios limites, o que envolve implicitamente a busca por um equilíbrio melhor entre trabalho e vida pessoal.

O artigo excluído trata-se do trabalho “*Organisations Surrounded by Silence: Evaluation of Tourism and Hospitality Literature within Employee Silence, Quiet Quitting, and Quiet Firing*”, que aborda uma revisão sistemática da literatura que tratou dos temas *employee silence*, *quiet quitting* e *quiet firing*, sem tratar da temática *Work-Life Balance*.

Tabela 1:

Dados das publicações sobre Work-Life Balance relacionado ao *Quiet Quitting*

ANO	TÍTULO	WORK-LIFE BALANCE X QUIET QUITTING
2022	<i>Quiet Quitting</i>	Destaca o período da pandemia e a dificuldade de estabelecer limites de trabalho-casa, levando à Grande Renúncia e <i>Quiet Quitting</i> .
2022	<i>Quiet Quitting</i> in science: share your views	Menciona que o quiet quitting é uma forma de reequilibrar o trabalho e a vida pessoal, destacando a necessidade de bem-estar
2022	<i>Quiet Quitting</i> : Symptomatology and ramifications	Discute o impacto do quiet quitting no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, especialmente no contexto pós-pandemia
2022	The Great Resignation and <i>Quiet Quitting</i> paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions	Discute o quiet quitting como uma resposta ao desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal
2023	“ <i>Quiet Quitting</i> ” and “Quiet Thriving” - Flourishing in the Modern Organization	Reflete sobre a pressão no trabalho e os reflexos no equilíbrio entre vida pessoal e profissional
2023	“ <i>Quiet Quitting</i> ” Implications for Asian Businesses	Aborda como o quiet quitting está relacionado às mudanças no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, especialmente após a pandemia
2023	A Movement to Redefine our Relationship With Work	Aborda como o quiet quitting está ligado à redefinição das prioridades de trabalho e vida pessoal
2023	Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behaviour and teachers' <i>burnout</i> : What's “ <i>Quiet Quitting</i> ” got to do with it?	Aborda o fenômeno do quiet quitting em relação à liderança autêntica, comportamento de cidadania organizacional e <i>burnout</i> entre professores, sugerindo que o fenômeno pode ser uma resposta dos docentes ao esgotamento profissional e à busca por um equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
2023	Combating <i>Quiet Quitting</i> : implications for future research and practices for talent management	Menciona explicitamente o impacto do quiet quitting no work-life balance e sugere práticas para melhorar esse equilíbrio
2023	Discouraging <i>Quiet Quitting</i> : Potential Strategies for Nurses	Reconhece o quiet quitting como uma manifestação de enfermeiros buscando preservar seu bem-estar e alcançar um equilíbrio mais saudável entre suas responsabilidades profissionais e pessoais
2023	Drowning in silence: a scale development and validation of <i>Quiet Quitting</i> and quiet firing	Associa os adeptos do <i>Quiet Quitting</i> ao desejo dos funcionários de priorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ou bem-estar.
2023	Employee <i>Quiet Quitting</i> behaviours: conceptualization, measure development, and validation	Destaca que o <i>Quiet Quitting</i> é uma resposta dos trabalhadores ao esgotamento profissional, que pode ser desencadeada pela sobrecarga tecnológica que tem o impacto intensificado quando o trabalhador tem um equilíbrio precário entre vida profissional e pessoal.
2023	Fed up and burnt out: “ <i>Quiet Quitting</i> ” hits academia	Explora como o quiet quitting está relacionado à busca por um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional no ambiente acadêmico
2023	Modelling the significance of organizational conditions on <i>Quiet Quitting</i> intention among Gen Z workforce in an emerging economy	Reconhece o quiet quitting como uma resposta dos funcionários da Geração Z a desequilíbrios percebidos entre trabalho e vida pessoal.
2023	Performative enactments of resistance to academic neoliberalization: <i>Quiet Quitting</i> as educational transgression and sustainability	Aborda o <i>Quiet Quitting</i> como uma forma de resistência ao excesso de trabalho e à falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional

2023	Qui(e)t	Discute como o <i>Quiet Quitting</i> pode ser uma resposta à falta de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal na pesquisa biomédica
2023	<i>Quiet Quitting</i> among healthcare professionals in hospital environments: a concept analysis and scoping review protocol	Crítica os hospitais como um ambiente com problemas crônicos que exigem dos empregados além do que é contratado, reforçando o desequilíbrio entre vida pessoal e laboral.
2023	<i>Quiet Quitting</i> among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era	Apontam o <i>Quiet Quitting</i> como forma de autopreservação dos enfermeiros e busca por equilíbrio entre suas responsabilidades profissionais e pessoais
2023	<i>Quiet Quitting</i> and its relevance to the medical profession	Discute como o <i>Quiet Quitting</i> está relacionado ao desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal na área médica
2023	<i>Quiet Quitting</i> during COVID-19: the role of psychological empowerment	Explora como o <i>Quiet Quitting</i> está relacionado ao esgotamento causado pelo desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal durante a pandemia
2023	<i>Quiet Quitting</i> : a new wine in an old bottle?	Interpreta o <i>Quiet Quitting</i> como reconfiguração contemporânea de práticas históricas de resistência laboral na busca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
2023	<i>Quiet Quitting</i> : A significant risk for global healthcare	Discute como o quiet quitting é influenciado pelo desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal, especialmente entre profissionais de saúde
2023	<i>Quiet Quitting</i> : Checking in on checking out	Discute como o quiet quitting pode ser uma resposta à busca por um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, especialmente entre enfermeiros
2023	<i>Quiet Quitting</i> : relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality	Relaciona o quiet quitting ao desejo de um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, especialmente entre a Geração Z.
2023	<i>Quiet Quitting</i> : Why Is It Worse in Healthcare and What Do We Do About It? (Editorial)	Sugere que quiet quitting pode ser uma resposta dos profissionais de saúde à falta de equilíbrio entre suas responsabilidades laborais e pessoais
2023	Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for <i>Quiet Quitting</i> in the workplace	Apontam que o estresse no ambiente de trabalho e a exaustão emocional, fatores associados a desequilíbrios entre vida profissional e pessoal, estão ligados ao aumento do quiet quitting.
2023	The human capital management perspective on <i>Quiet Quitting</i> : recommendations for employees, managers, and national policymakers	Ressalta que as pessoas adotam o quiet quitting devido ao impacto psicológico dos empregos, pois precisam cuidar de sua saúde mental, diminuir o estresse e alcançar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
2023	The <i>Quiet Quitting</i> Scale: Development and initial validation	Destacam que, após a pandemia de COVID-19, muitos trabalhadores passaram a priorizar sua vida pessoal em detrimento da carreira, adotando o quiet quitting como uma estratégia para alcançar um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
2023	Treating People Fairly: The Feeling that Underlies the Trends	Menciona que o quiet quitting está relacionado à busca por um ambiente de trabalho mais justo e equilibrado
2024	A “ <i>Quiet Quitting</i> ” scale: development and validation	Reconhece o quiet quitting como uma manifestação de funcionários buscando preservar seu bem-estar e alcançar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.
2024	Apathy under the surface: Theorizing <i>Quiet Quitting's</i> impact on organizational learning	Relaciona o quiet quitting a tentativas dos funcionários de estabelecer limites mais claros entre suas responsabilidades profissionais e pessoais, especialmente quando se sentem desvalorizados ou sobrecarregados.
2024	Emotional intelligence protects nurses against <i>Quiet Quitting</i> , turnover intention, and job <i>burnout</i>	Discute como o quiet quitting está relacionado ao desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal, especialmente entre enfermeiros

2024	Employee's narrative on <i>Quiet Quitting</i> - a qualitative analysis	Destaca o desequilíbrio entre vida profissional e pessoal como um dos motivadores para o quiet quitting, apontando como fator pessoal
2024	Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the <i>Quiet Quitting</i> of hospitality employees in Indonesia	Aborda como o quiet quitting está relacionado ao desejo de um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, especialmente entre a Geração Z
2024	Impact of Workplace Bullying on <i>Quiet Quitting</i> in Nurses: The Mediating Effect of Coping Strategies	Explora como o quiet quitting está ligado ao estresse e ao desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal
2024	Job <i>burnout</i> and <i>Quiet Quitting</i> in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism	Discute como o quiet quitting está relacionado ao esgotamento e à busca por um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
2024	Leveling up employee engagement: uncovering the new pillars of an employee retention blueprint	Aborda como o quiet quitting está relacionado à busca por um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
2024	Modeling <i>Quiet Quitting</i> intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction	Discute como o quiet quitting está relacionado ao desejo de um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal no ambiente acadêmico
2024	Moral Resilience Reduces Levels of <i>Quiet Quitting</i> , Job <i>Burnout</i> , and Turnover Intention among Nurses: Evidence in the Post COVID-19 Era	Aborda como o quiet quitting está associado ao esgotamento e à busca por um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
2024	Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services	Explora como o quiet quitting está relacionado ao desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal entre enfermeiros
2024	Predicting the <i>Quiet Quitting</i> Intention Among the Generation Z Workforce in Hotel Industry	Aborda como o <i>Quiet Quitting</i> está relacionado à qualidade de vida no trabalho e ao desejo de um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
2024	Psychometric analysis of the <i>Quiet Quitting</i> and quiet firing scale among Turkish healthcare professionals	Fornecer evidências de que o <i>Quiet Quitting</i> pode ser uma resposta dos profissionais de saúde a desequilíbrios percebidos entre suas responsabilidades laborais e suas necessidades pessoais
2024	<i>Quiet Quitting</i> as a challenge for human capital management - the results of qualitative research	Comparam a adoção do <i>Quiet Quitting</i> com uma “grande libertação”. Rejeitando excesso de trabalho e esgotamento profissional e adotando o work-life balance.
2024	<i>Quiet Quitting</i> reason and behavior scale design and development process	Destaca que os empregados priorizam suas vidas privadas, que acreditam ter negligenciado anteriormente.
2024	<i>Quiet Quitting</i> , Firing And Hiring: Just A Social Media Trend?	Menciona que o quiet quitting está relacionado à busca por um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
2024	<i>Quiet Quitting</i> : a comprehensive exploration of hidden problems	Destaca-se o <i>work-life balance</i> como um dos fatores para a adesão do <i>Quiet Quitting</i>
2024	<i>Quiet Quitting</i> : Obedience a minima as a form of nursing resistance	Explora como o <i>Quiet Quitting</i> pode ser uma forma de resistência ao excesso de trabalho e à falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional
2024	<i>Quiet Quitting</i> : The Need to Reframe a Growing Occupational Health Issue	Sugere que o <i>Quiet Quitting</i> pode ser interpretado como um sinal de alerta sobre o bem-estar dos trabalhadores, sugerindo que as organizações devem promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e implementar programas eficazes de saúde mental no ambiente de trabalho
2024	Rationalizing <i>Quiet Quitting</i> ? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance	Salienta a conscientização dos empregados quanto ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e o bem-estar pós-pandemia.
2024	The Concept of Identifying Factors of <i>Quiet Quitting</i> in Organizations: An Integrative Literature Review	Destaca o desequilíbrio entre vida profissional e pessoal como fator que predispõe os empregados ao <i>Quiet Quitting</i> .

2024	The hustle behind knowledge: role of workplace ostracism and knowledge hiding towards <i>Quiet Quitting</i> in knowledge-intensive organisations	Aborda como o quiet quitting está relacionado ao desejo de um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
2024	The impact of the <i>Quiet Quitting</i> phenomenon on employees in Serbia	Discorre sobre a evolução do trabalho e a necessidade das organizações reavaliarem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos empregados.
2024	The protective power of hope and belonging in the workplace	Discute como o quiet quitting está relacionado ao bem-estar e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
2024	The <i>Quiet Quitting</i> phenomenon from a human capital management perspective	Recomenda aos gestores a adoção de ações que visem o equilíbrio entre vida pessoal e laboral dos empregados
2024	Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly - the case of hospitality employees	Explora explicitamente como o desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal leva ao quiet quitting no setor de hospitalidade

Nota. Fonte: Coleta de dados realizada em 03/11/2024 no Portal de Periódicos da CAPES.

Essa abordagem visou proporcionar uma compreensão mais aprofundada e transparente das informações, culminando na exposição detalhada desta fase na seção subsequente.

Resultados e Discussão

Os achados desta revisão de escopo indicam um aumento expressivo no interesse acadêmico pelo fenômeno *Quiet Quitting* (QQ), especialmente a partir de 2022, com picos identificados nos anos de 2023 e 2024, nos quais foram publicados, respectivamente, 25 e 26 artigos. A análise temporal evidencia a recente consolidação do tema na literatura científica, concentrada majoritariamente em publicações em língua inglesa submetidas à revisão por pares.

Não foram localizadas publicações em português ou espanhol que atendessem aos critérios de inclusão definidos neste estudo, o que evidencia uma lacuna linguística e cultural na difusão do conhecimento sobre o QQ. Tal ausência permite afirmar que o debate acadêmico sobre o tema permanece, até o momento, restrito a contextos de língua inglesa, limitando a circulação e a apropriação crítica do conceito em países latino-americanos e em outras regiões de língua portuguesa e espanhola.

Dentre os 56 estudos selecionados para análise, 55 estabeleceram vínculos entre o *Quiet Quitting* e o conceito de *Work-Life Balance* (WLB), revelando uma conexão teórica e empírica consistente. Esse padrão reforça a centralidade do WLB como categoria analítica

privilegiada para compreender as manifestações do QQ no contexto das transformações contemporâneas das relações de trabalho.

Do ponto de vista das abordagens teóricas, os estudos analisados recorrem predominantemente à teoria do WLB de Greenhaus et al. (2003) e à teoria das fronteiras de Clark (2000). Em menor frequência, aparecem referências à teoria do engajamento de Kahn (1990) e à psicodinâmica do trabalho de Dejours (2018). Nota-se a ausência de estudos que mobilizem referenciais teóricos de origem latino-americana ou de contextos do Sul Global, o que reforça a limitação geográfica e cultural já identificada.

Quanto às metodologias empregadas, predominam os estudos transversais quantitativos com aplicação de questionários e modelagem de equações estruturais, especialmente nos artigos publicados a partir de 2023. Revisões de literatura e revisões de escopo compõem a segunda categoria mais frequente. Abordagens qualitativas, como entrevistas semiestruturadas e análise temática, são minoritárias, representando aproximadamente 10% dos estudos analisados. Essa concentração metodológica aponta para uma lacuna relevante: a escassez de investigações qualitativas que capturem a experiência subjetiva dos trabalhadores na relação entre QQ e WLB, dimensão que dados quantitativos dificilmente alcançam.

Essa relação aparece, em muitos casos, como uma resposta subjetiva dos trabalhadores ao desequilíbrio entre vida pessoal e profissional. Estudos incluídos nesta análise apontam que o QQ funciona como estratégia de autopreservação diante de ambientes organizacionais que violam os limites do bem-estar físico e emocional dos trabalhadores (Bond, 2022; Greenhaus et al., 2003).

A literatura revela que o QQ se manifesta, sobretudo, como resistência passiva à cultura da hiperdisponibilidade e à sobrecarga de trabalho, fenômenos que se intensificaram durante e após a pandemia de COVID-19. Este contexto gerou uma crise no modelo tradicional de produtividade, exigindo uma ressignificação da dedicação laboral. Nesse sentido, o QQ pode ser compreendido como uma resposta crítica a organizações que negligenciam práticas saudáveis de gestão de pessoas e de equilíbrio entre as esferas da vida (Carillo et al., 2021; Spaine, 2021).

As teorias apresentadas nas seções anteriores oferecem suporte conceitual para essa análise. O conceito de *Work-Life Balance* descrito por Greenhaus et al. (2003), por exemplo,

entende o equilíbrio como a percepção subjetiva de que as exigências do trabalho não prejudicam as outras dimensões da vida. Quando esse equilíbrio é ameaçado, surgem reações adaptativas como o QQ, que estabelece limites claros ao envolvimento profissional, evitando sobrecarga e *burnout* (Schieman et al., 2021).

Além disso, a teoria das fronteiras de Clark (2000) também se mostra útil para interpretar o fenômeno, ao sugerir que a habilidade de estabelecer fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal é essencial para o bem-estar. O QQ, nesse cenário, pode ser interpretado como um mecanismo de defesa, por meio do qual o trabalhador reforça suas fronteiras ao recusar tarefas fora de escopo, recusando também o envolvimento emocional com demandas não reconhecidas ou recompensadas.

Muitas publicações analisadas indicam que o QQ é mais prevalente em setores como saúde, hospitalidade e educação, onde há exigência de envolvimento emocional elevado e pouca recompensa proporcional (Abramson, 2022; Bond, 2022). Esses ambientes foram especialmente afetados pela pandemia, momento em que as fronteiras entre trabalho e vida pessoal tornaram-se difusas, aumentando o esgotamento e, conseqüentemente, a adoção de estratégias como o QQ.

A análise do corpus permite também identificar lacunas relevantes que delimitam o atual estado da pesquisa sobre QQ e WLB. Do ponto de vista temático, poucos estudos investigam a relação entre QQ e WLB em contextos de trabalho informal ou precarizado, predominando investigações em setores com vínculos formais estáveis. Do ponto de vista metodológico, a escassez de estudos qualitativos, já apontada anteriormente, representa uma lacuna estrutural: a experiência subjetiva do trabalhador que adota o QQ como estratégia de preservação do WLB permanece sub-representada na literatura. Por fim, do ponto de vista geográfico e cultural, a ausência de publicações em português e espanhol e a concentração de estudos nos eixos Estados Unidos–Europa–Ásia indicam que as especificidades do contexto latino-americano — marcado por informalidade, jornadas extenuantes e fragilidade da proteção trabalhista — ainda não foram incorporadas ao debate sobre QQ e WLB.

Os resultados demonstram que o QQ não deve ser visto como um problema de comportamento individual, mas como um sintoma de desequilíbrios estruturais no ambiente de trabalho contemporâneo. Ele representa um protesto silencioso contra culturas organizacionais tóxicas e um apelo por reformas nas práticas de gestão e nos valores

corporativos. A busca pelo *work-life balance*, longe de ser um capricho, mostra-se um imperativo de saúde mental, justiça social e sustentabilidade nas relações de trabalho.

Conclusões

Esta revisão de escopo permitiu mapear e analisar a produção acadêmica sobre a relação entre *Quiet Quitting* (QQ) e *Work-Life Balance* (WLB), revelando um fenômeno complexo e multifacetado que emerge como resposta a desequilíbrios estruturais no ambiente laboral contemporâneo. Os resultados indicam que o QQ não é simplesmente uma falta de engajamento, mas uma estratégia de autopreservação adotada por trabalhadores frente a culturas organizacionais que exigem hiperdisponibilidade, sobrecarga de demandas e invasão das fronteiras entre vida pessoal e profissional. A pandemia de COVID-19 exacerbou essas dinâmicas, acelerando a adoção do QQ como mecanismo de defesa contra o esgotamento e a falta de reconhecimento.

As teorias discutidas, como a do *Work-Life Balance* (Greenhaus et al., 2003) e a das fronteiras entre trabalho e vida pessoal (Clark, 2000), fornecem um arcabouço conceitual robusto para entender o QQ como uma reação à violação desses limites. Os estudos analisados destacam que o fenômeno é particularmente prevalente em setores como saúde, educação e hospitalidade, onde as demandas emocionais e a precarização laboral são mais intensas. Além disso, a quase totalidade dos artigos revisados (55 dos 56) associa diretamente o QQ à busca por um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, reforçando a ideia de que se trata de uma resposta crítica a ambientes de trabalho tóxicos que não respeitam os limites laborais.

A maioria da produção acadêmica sobre QQ está concentrada em publicações em língua inglesa, o que evidencia uma lacuna significativa de estudos em português, espanhol e outros idiomas. É importante que futuras pesquisas investiguem como o QQ se manifesta em contextos culturais diversos, como os da América Latina e África, onde as dinâmicas de trabalho e os valores sociais podem ser bastante distintos.

Além disso, novos estudos poderiam analisar a eficácia de estratégias organizacionais, como a flexibilidade no trabalho, programas de bem-estar e a definição

clara de limites na jornada, na redução da incidência do QQ, identificando práticas que favoreçam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Investigar a evolução do QQ ao longo do tempo também pode esclarecer se o fenômeno é apenas uma resposta temporária a condições específicas, como a pandemia, ou se representa uma mudança estrutural e duradoura nas relações de trabalho.

As organizações devem reconhecer o QQ como um sinal de alerta para a necessidade de reformular práticas de gestão. A promoção de culturas que valorizem o bem-estar, a autonomia e o respeito às fronteiras entre trabalho e vida pessoal é essencial para mitigar o fenômeno. Políticas como horários flexíveis, desconexão fora do expediente e apoio psicossocial podem ser caminhos viáveis para construir ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis.

Referências

Abramson, A. (2022). *Burnout and stress are everywhere. 2022 trends-report*. American Psychological Association, 53(1), 72-73. <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>.

Bond, S. (2022, August 11). *Quiet quitting: Why doing the bare minimum at work has gone viral*. BBC News. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220811-quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-viral>

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.

Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.

Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2020). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 85(1), 1-30. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0003122411400056>.

Krueger, A. (2022, August 23). Who is quiet quitting for? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html>.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906. <https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2021.105906>

Schieman, S., Badawy, P. J., & Milkie, M. A. (2021). Work-life conflict during the COVID-19 pandemic. *Socius*, 7, 1-19.

Sêneca. (1997). *Sobre a brevidade da vida* (A. S. de Moura, Trad.). Penguin Classics. (Trabalho original publicado no século I d.C.)

Spaine, E. M. (2021). Tem vaga, mas as pessoas não querem trabalhar?. *Linkedin*. <https://pt.linkedin.com/pulse/o-paradoxo-do-trabalho-pessoas-n%C3%A3o-querem-trabalhar-mourao-spaine>

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). *Toxic culture is driving the great resignation*. MIT Sloan Management Review, 63(2), 1–9. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>

Tolfo, S. R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: Explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19(1), 38-46.

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M.; Rahman, M. K.; Gao, J.; Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on Quiet Quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*. Nature Portfolio. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

Youthall. (2022). Sessiz istifa nedir?. *Sessiz İstifa Araştırması*. 1-23. <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>

2.4 *Quiet Quitting* e Gerações: uma revisão de escopo

Resumo

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre o fenômeno *Quiet Quitting* (demissão silenciosa) e as diferentes gerações, a partir de uma revisão de escopo da literatura científica disponível na base de periódicos da CAPES. Utilizando o protocolo PRISMA-ScR como referencial metodológico, com base no descritor “*quiet quitting*”, foram identificados 56 artigos publicados entre 2022 e 2024, dos quais 26 abordaram diretamente a interface entre o *Quiet Quitting* (QQ) e as teorias geracionais. Os resultados evidenciam que o comportamento de QQ é mais prevalente entre membros das gerações Y (*Millennials*) e Z, grupos que compartilham valores como busca por propósito, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esses achados são consistentes com os pressupostos da teoria geracional de Strauss e Howe (1991) e com estudos sobre os sentidos do trabalho e saúde ocupacional. Observou-se ainda uma lacuna de produção científica sobre o tema em língua portuguesa e espanhola, indicando um desafio para a inserção de perspectivas latino-americanas no debate global. Conclui-se que o *Quiet Quitting* é um fenômeno multifacetado

que reflete transformações nas expectativas das novas gerações quanto ao papel do trabalho na vida contemporânea, demandando das organizações uma reconfiguração de suas práticas de gestão e cultura organizacional. Ressalta-se, contudo, que a adesão ao QQ pressupõe condições objetivas de viabilidade, como estabilidade contratual, nível educacional e segurança de reinserção no mercado, o que circunscreve o fenômeno a segmentos específicos da força de trabalho, não sendo uniformemente acessível a trabalhadores em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Palavras-chave: *Quiet Quitting*, *Gerações*, Revisão de Escopo.

Introdução

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho tem passado por transformações significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças socioculturais e reconfigurações nas relações laborais. Em meio a esse cenário, emergiu o fenômeno conhecido como *Quiet Quitting* (QQ), ou “demissão silenciosa”, que tem provocado debates relevantes tanto na mídia quanto na academia. O termo ganhou notoriedade em 2022, sobretudo nas redes sociais, como uma expressão da recusa dos trabalhadores em exceder suas obrigações contratuais sem a devida compensação. Embora recente em sua formulação popular, o QQ reflete preocupações antigas sobre a saúde mental no trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a resistência a culturas organizacionais de sobrecarga e hiperprodutividade (Bond, 2022; Greenhaus et al., 2003).

Paralelamente, a teoria geracional tem sido amplamente utilizada para interpretar comportamentos e atitudes no ambiente de trabalho. Fundamentada na premissa de que diferentes grupos etários compartilham valores e expectativas moldados por eventos históricos e contextos socioculturais comuns (Strauss & Howe, 1991), essa abordagem tem contribuído para o entendimento das dinâmicas intergeracionais nas organizações contemporâneas. Autores como McCrindle (2014) destacam que gerações mais recentes, como a Y (*Millennials*) e a Z, tendem a priorizar o bem-estar, a autonomia e o propósito no trabalho, em contraste com gerações anteriores, como a *Baby Boomer* e a Geração X, historicamente mais orientadas à estabilidade e à permanência organizacional.

A intersecção entre esses dois campos (*quiet quitting* e a teoria geracional) tem despertado o interesse da literatura científica, enquanto pesquisadores buscam compreender se e como determinados comportamentos de distanciamento emocional e funcional do trabalho se manifestam de forma mais acentuada entre determinadas gerações. Estudos

indicam que os adeptos do QQ tendem a ser majoritariamente jovens, pertencentes às gerações Y e Z, caracterizadas por maior escolarização, domínio tecnológico e visão crítica sobre as práticas laborais tradicionais (Sá, 2022; Teixeira, 2022). Esse padrão gera questionamentos sobre o papel dos valores geracionais nas decisões relacionadas ao engajamento no trabalho, à mobilidade profissional e à redefinição de sucesso na carreira.

Diante disso, este estudo objetiva realizar uma revisão de escopo sobre a relação entre o fenômeno *Quiet Quitting* e as distintas gerações, com foco nos estudos revisados por pares disponíveis na plataforma da CAPES. Ao mapear a produção científica que aborda essa temática, pretende-se identificar padrões interpretativos, lacunas teóricas e potenciais contribuições para o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, considerando os desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações diante de uma força de trabalho heterogênea em termos geracionais e de expectativas laborais.

Quiet Quitting

O termo Quiet Quitting (QQ) ganhou notoriedade em 2022, impulsionado pelas redes sociais e pela cobertura midiática, como uma expressão que descreve a postura de trabalhadores que se limitam a cumprir estritamente suas funções contratuais, sem se engajar em atividades que extrapolem suas obrigações formais e que não resultem em compensações adicionais. Apesar da recente popularização, esse comportamento não é inédito. Trata-se de uma prática que remete a discussões mais amplas sobre saúde mental, limites laborais e a busca por um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Bond, 2022; Greenhaus et al., 2003).

O surgimento do QQ como tendência cultural está inserido em um contexto de transformações nas relações de trabalho, especialmente após a pandemia de COVID-19. Movimentos como a *Great Resignation* (Grande Renúncia), caracterizados por uma saída em massa de profissionais de seus empregos em busca de melhores condições, já evidenciavam uma mudança nas expectativas dos trabalhadores (Sull et al., 2022). O termo QQ foi amplamente difundido após o vídeo publicado por Zaid Khan⁵ na plataforma *TikTok*, no qual defendia que o valor de uma pessoa não está atrelado à sua produtividade e que o trabalho não deveria dominar a vida (Krueger, 2022). A partir desse ponto, o fenômeno passou a ser debatido tanto na esfera pública quanto em ambientes acadêmicos.

⁵ O vídeo foi publicado em julho de 2022, pelo perfil @zkchillin (agora @zaidleppelin), que pode ser acessado em: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342>

Importante esclarecer que o QQ não se refere literalmente a um pedido de demissão, como o nome pode sugerir. Ao contrário, trata-se de uma escolha deliberada de restringir o envolvimento profissional às responsabilidades formais do cargo, sem necessariamente abandonar seu trabalho. Isso inclui a recusa em realizar horas extras não remuneradas, participar de atividades voluntárias, assumir tarefas fora do escopo do contrato ou manter disponibilidade fora do horário de expediente (Bond, 2022). Nesse sentido, o QQ representa uma crítica implícita à cultura do *always on* (sempre disponível), que normaliza a hiperdisponibilidade dos trabalhadores, frequentemente à custa de sua saúde e bem-estar.

A adoção dessa postura é, em muitos casos, uma resposta subjetiva e coletiva a ambientes organizacionais marcados por exigências excessivas e reconhecimento insuficiente. A prática pode ser interpretada tanto como forma de resistência passiva a estruturas laborais exploratórias quanto como uma reconfiguração das prioridades dos indivíduos diante das demandas contemporâneas do trabalho. Reflete, portanto, uma tendência à valorização da saúde mental, à preservação do tempo pessoal e à redefinição das fronteiras entre vida profissional e vida privada.

Os impactos do QQ podem ser observados em múltiplos níveis. No plano individual, estudos indicam que trabalhadores que adotam essa postura tendem a apresentar menor incidência de *burnout* e níveis reduzidos de estresse (Abramson, 2022). Contudo, há possíveis consequências negativas, como limitações no avanço profissional e percepções de desengajamento por parte da liderança. No plano organizacional, embora o QQ possa comprometer indicadores de produtividade em contextos que dependem do trabalho extraoficial, ele também atua como um sinal de alerta sobre práticas gerenciais disfuncionais. A presença do QQ pode, assim, funcionar como catalisador para revisões estruturais, promovendo culturas organizacionais mais sustentáveis e alinhadas ao bem-estar dos trabalhadores (Spaine, 2021).

O *Quiet Quitting* emerge como fenômeno multifacetado que desafia os modelos tradicionais de engajamento no trabalho. Longe de representar um simples desinteresse ou apatia profissional, trata-se de uma manifestação socialmente situada, impulsionada por transformações geracionais, econômicas e culturais que reconfiguram as expectativas sobre o papel do trabalho na vida contemporânea.

Teoria Geracional

As origens dos estudos geracionais são objeto de debate acadêmico. Twist e Newcombe (2021) propõem que o surgimento da Teoria Geracional pode ser atribuído a Karl Mannheim, em seu ensaio de 1923, “*The Problem of Generations*”. No entanto, eles também reconhecem que a popularização dessa teoria na década de 1990 deve-se a Strauss e Howe.

Zomer et al. (2018) corroboram a popularidade da Teoria das Gerações de Strauss-Howe, enfatizando que essa se fundamenta na ideia de que indivíduos apresentam comportamentos semelhantes devido ao período em que nasceram. Esse conceito não se limita a um intervalo de tempo específico, mas se relaciona com eventos marcantes que ocorreram durante aquele período.

Em sua teoria e na tentativa de categorizar a população norte-americana, Strauss e Howe (1991) delimitam geograficamente, apresentando quatro grupos com base em acontecimentos mundiais relevantes:

Geração G. I. (*General Issue*), designa as pessoas nascidas entre 1901 e 1924, que vivenciaram a Primeira Guerra Mundial, o período pós-guerra, além do Domingo de Pearl Harbor, onde todos os homens de 20 a 44 anos foram sujeitos ao recrutamento. Em seguida, surge a Geração Silenciosa, com pessoas nascidas entre 1925 e 1942, anos marcados pela Grande Depressão, Segunda Guerra Mundial e lançamento das bombas atômicas.

A geração seguinte, Geração Boom, hoje conhecida como *Baby Boomer*, também influenciada com impactos da Segunda Guerra Mundial, ou seja, o desenvolvimento econômico e estabilidade dado o crescimento econômico acelerado nos anos pós-guerra, é composta por pessoas nascidas entre 1943 e 1960, que vivenciaram a era da televisão.

A denominada Décima Terceira Geração (atualmente Geração X), formada por pessoas nascidas entre 1961 e 1981, que experienciaram a queda do Muro de Berlim.

O trabalho de Strauss e Howe (1991) desenvolve sua teoria geracional até a próxima geração denominada Geração Milênio, que atualmente é conhecida como Geração Y ou *Millennials*, iniciada em 1982, embora seu término permaneça indefinido para esses autores. Eles destacam eventos marcantes para essa geração, como a primeira cúpula das crianças na ONU.

McCrindle (2014) estima a geração Y como nascidos entre 1980 e 1994, e vai além com a Geração Z, composta por nascidos entre 1995 e 2009, e ainda a Geração Alpha de 2010 até o presente.

Embora existam grupos geracionais anteriores à *Baby Boomer*, a pesquisa contemporânea tende a concentrar-se na análise a partir dessa geração, incorporando também as gerações subsequentes, denominadas Geração Y e Geração Z (Zomer et al., 2018). Cabe destacar que não existe um consenso entre os estudiosos quanto aos anos que delimitam cada geração, mas esses estão sempre na mesma média.

Diante disso, esse estudo tomará como base as gerações *Boomer*, X, Y e Z e os limites estipulados por McCrindle (2014), a saber:

Quadro 1:
Gerações

GERAÇÕES	CARACTERÍSTICAS	ACONTECIMENTOS MARCANTES
Baby Boomers (Boomers) (1946-1964)	Marcados pelo crescimento populacional após a guerra, otimistas e idealistas, foram influenciados pelo movimento dos direitos civis.	O boom econômico, a revolução sexual e o surgimento da cultura jovem, como o <i>rock and roll</i> .
Geração X (1965-1979)	Muitas vezes vistos como céticos e independentes, experimentaram a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação.	Crises econômicas, aumento do divórcio e mudanças nas dinâmicas familiares.
Geração Y (<i>Millennials</i>) (1980-1994)	Conectados digitalmente, são conhecidos por seu idealismo e ativismo social, mas também por uma percepção de falta de comprometimento.	A ascensão da internet, a globalização e a crise financeira de 2008.
Geração Z (1995-2009)	Primeira geração a crescer com acesso constante à tecnologia, são conhecidos por sua adaptabilidade e consciência social.	Mudanças climáticas, terrorismo global e a pandemia de COVID-19 ⁶ .
Geração Alpha (2010-presente)	Nascidos em um mundo digital, estão sendo moldados por tecnologias emergentes e uma sociedade em rápida mudança.	Impactos da pandemia ¹ e o aumento da tecnologia em todos os aspectos da vida.

Nota. Fonte: McCrindle (2014).

McCrindle (2014) destaca que cada geração traz suas próprias expectativas e valores para o local de trabalho, refletindo suas experiências e os eventos que os moldaram. A busca por um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal se intensificou com as gerações X, Y e Z.

⁶ A obra de McCrindle (2014) foi publicada pela primeira vez em 2009 e sua versão atualizada e ampliada em 2014, desse modo, não consta a influência da pandemia de COVID-19, entretanto, é inegável o impacto desse acontecimento nas gerações (Harari, Sela & Bareket-Bojmel, 2023; Alvi & Ehsan, 2023).

Teoria Geracional e o Quiet Quitting

Pesquisas evidenciam que o perfil dos trabalhadores que aderiram à Demissão Silenciosa é predominantemente jovem, das gerações Y e Z, masculino e com alta escolaridade, ou seja, um grupo privilegiado, posto que não enfrentarão dificuldades de reinserção no mercado de trabalho (Sá, 2022; Teixeira, 2022). Segundo McCrindle (2014), a Geração Y tem três vezes mais probabilidade de mudar de emprego em um ano do que a *Baby Boomer*.

Essa caracterização aponta para uma dimensão estrutural frequentemente negligenciada nas análises geracionais do QQ: a viabilidade do comportamento está condicionada a um conjunto de recursos objetivos que não estão igualmente distribuídos entre os membros de uma mesma geração. Pertencer à Geração Y ou Z não é, por si só, condição suficiente para a adesão ao fenômeno. Um jovem trabalhador em situação de informalidade, baixa escolaridade ou dependência econômica crítica dificilmente dispõe da margem subjetiva e material necessária para restringir deliberadamente seu engajamento — fazê-lo implicaria risco real de demissão, sem perspectiva segura de recolocação. Nesse sentido, o QQ tende a ser um comportamento mais acessível a trabalhadores com vínculos formais estáveis, qualificação superior e atuação em setores nos quais a demanda por mão de obra supera a oferta. Variáveis de classe social, raça, gênero e acesso à educação formal atravessam, portanto, a dimensão geracional e precisam ser consideradas para uma compreensão contextualizada do fenômeno (Antunes, 2018; Dejours, 2018).

Composta por trabalhadores nascidos entre 1980 e 1994⁷, ou seja, com idade entre 30 e 44 anos, em 2024, a Geração Y ou *Millennials* cresceu no início de uma crise financeira global e vivenciou a introdução e desenvolvimento da tecnologia digital. Seu perfil é diversificado e composto predominantemente por pessoas com graduação concluída que já desempenham as suas carreiras há alguns anos, além de já serem adeptos ou darem início à constituição familiar. Segundo as Nações Unidas (2024), a Geração Y representou 21,17% da população mundial em 2023. No Brasil, conforme o IBGE (2024), essa geração retrata 23,31% da população nesse mesmo ano.

⁷ Na literatura, o período que delimita as Gerações X, Y e Z diverge, mas sempre em torno dos marcos citados. Nesse estudo, os limiares foram ditados por McCrindle (2014), psicólogo e analista social.

Já a Geração Z é formada por trabalhadores jovens, com faixa etária de 15 a 29 anos, ou seja, nascidos entre 1995 e 2009, que representam, em 2023, 22,96% da população mundial (Nações Unidas, 2024) e 22,55% da população no Brasil (IBGE, 2024). Nascidos num contexto de desastres ecológicos e incertezas de futuro, a Geração Z considera características como simplicidade, comunicação, ecologia e valores (Junqueira, 2020).

A mudança nos padrões trabalhistas é um fenômeno constante. Um exemplo disso é o comportamento dos *Millennials* em relação à permanência em uma única empresa e suas expectativas de carreira. Ng et al. (2010) investigaram essa questão e constataram que cerca de 50% dos *Millennials* desejavam construir toda a sua trajetória profissional em uma única organização, enquanto a outra metade demonstrava incerteza ou rejeitava essa possibilidade. Isso pode ser visto como uma mudança significativa em relação às normas de carreira do passado, Geração X (1965-1979), onde a permanência a longo prazo era mais comum.

Método

Este estudo adotou uma abordagem sistemática para revisão integrativa da literatura, utilizando como referencial metodológico o protocolo PRISMA-ScR (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses - for Scoping Reviews*) (Page et al., 2021). Essa escolha se justifica pela capacidade do instrumento em garantir transparência, rigor científico e replicabilidade na investigação da relação entre *quiet quitting* e teoria geracional - eixo central desta pesquisa.

O processo investigativo foi organizado em quatro fases sequenciais: Identificação, Seleção, Elegibilidade e Inclusão. Cada etapa foi documentada, permitindo o acompanhamento preciso do percurso metodológico e das decisões de seleção tomadas ao longo do processo. Essa estruturação metódica visa assegurar a confiabilidade dos resultados enquanto possibilita a replicação do estudo por outros pesquisadores interessados no tema.

A coleta de dados foi realizada no portal de periódicos da CAPES, plataforma de referência que reúne produção científica multidisciplinar com rigoroso sistema de revisão por pares. Para captar a complexidade do fenômeno, adotamos critérios inclusivos que abrangeram não somente pesquisas empíricas, mas também contribuições teóricas, revisões

da literatura, editoriais e análises críticas publicadas em português, inglês e espanhol, idiomas que refletem a diversidade geográfica e cultural do debate acadêmico sobre o tema.

A estratégia de busca foi desenvolvida em duas dimensões complementares: quantitativa, mapeando o volume de publicações e sua distribuição temporal (2022-2024) através do uso de descritores trilíngues: “*quiet quitting*” (inglês), “demissão silenciosa” (português) e “*renuncia silenciosa*” (espanhol); e qualitativa, através da leitura crítica e sistemática de títulos, resumos e textos completos, selecionando com base na relevância para a relação entre *Quiet Quitting* e teoria geracional.

Esta abordagem dual permitiu não somente dimensionar a presença do tema na literatura acadêmica, mas também compreender as diferenças interpretativas que diversos pesquisadores atribuem ao fenômeno no contexto das transformações contemporâneas do mundo do trabalho. A combinação dessas perspectivas enriqueceu a análise, garantindo tanto amplitude quanto profundidade na seleção e interpretação dos estudos.

Dados da Pesquisa

Na busca realizada no portal de periódicos da CAPES em 03 de novembro de 2024, utilizando o termo “*quiet quitting*”, foram encontrados inicialmente 126 resultados. Após aplicar o filtro de idioma inglês, o número total reduziu-se para 118 estudos. Ao restringir a busca somente aos artigos publicados em periódicos com revisão por pares (*peer-reviewed journals*), o total foi reduzido para 78 trabalhos.

Destaca-se que, na busca primária realizada apenas com o descritor “*quiet quitting*”, foram identificados oito estudos em línguas distintas: três em português, dois em alemão, dois em francês e um em coreano. Contudo, ao aplicar o filtro de revisão por pares, restou apenas um trabalho em língua francesa; todavia, após análise, verificou-se que seu conteúdo está redigido em língua inglesa. Com base nessa constatação, o total de trabalhos em língua inglesa – considerando também o estudo mencionado como francês, mas efetivamente escrito em inglês – foi de 79 publicações.

Além disso, buscas realizadas com os termos equivalentes em português (“demissão silenciosa”) e em espanhol (“*renuncia silenciosa*”) não retornaram registros de publicações em periódicos revisados por pares nesses idiomas.

Após análise qualitativa dos títulos e resumos desses 79 estudos, excluindo-se aqueles que não tratavam especificamente do fenômeno *Quiet Quitting* como objeto central de pesquisa, o número final de trabalhos selecionados foi de 56. Todos foram classificados como artigos científicos, exceto o título “*Quiet Quitting: Why Is It Worse in Healthcare and What Do We Do About It?*”, que se trata de um editorial.

Após a primeira triagem, procedeu-se à sua análise qualitativa, onde foi investigado o conteúdo dos artigos, selecionando aqueles que relacionam a teoria geracional com o QQ, o que reduziu para 26 trabalhos. Os escritos selecionados estão resumidos no Quadro 2, onde temos o ano de publicação, título e a relação entre teoria geracional e o fenômeno.

Quadro 2:

Dados das publicações sobre Gerações relacionadas ao Quiet Quitting

ANO	TÍTULO	GERAÇÕES X QUIET QUITTING
2022	<i>Quiet Quitting</i> in science: share your views	Contrasta a mentalidade de cientistas mais jovens (como pós-graduandos e professores não-titulares) com a de pesquisadores estabelecidos, sugerindo que os primeiros podem estar mais propensos a adotar o <i>Quiet Quitting</i> devido às pressões acadêmicas modernas.
2022	The Great Resignation and <i>Quiet Quitting</i> paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions	Destaca que o quiet quitting está fortemente associado a mudanças nas expectativas e comportamentos das gerações mais jovens, como a Geração Z e os Millennials.
2023	“ <i>Quiet Quitting</i> ” and “Quiet Thriving” - Flourishing in the Modern Organization	Salienta diferenças entre as gerações Z e Y, e necessidade de estudos mais aprofundados sobre a expectativa quanto ao trabalho nesses grupos geracionais.
2023	“ <i>Quiet Quitting</i> ” Implications for Asian Businesses	Sugere às empresas reconsiderações às culturas tradicionais com vistas a atender as expectativas da força de trabalho mais jovem, que valoriza autonomia e bem-estar
2023	A Movement to Redefine our Relationship With Work	Analisa tendências comumente ligadas a choques entre gerações no ambiente corporativo.
2023	Combating <i>Quiet Quitting</i> : implications for future research and practices for talent management	Destaca que o <i>Quiet Quitting</i> surgiu como uma nova tendência entre a força de trabalho jovem (Gen Z) pouco depois da pandemia. Sugere que empresas devem priorizar flexibilidade e bem-estar alinhados às expectativas da geração Z.
2023	Discouraging <i>Quiet Quitting</i> : Potential Strategies for Nurses	Enfatiza que enfermeiros que vivenciaram a pandemia podem estar mais propensos a adotar o quiet quitting, especialmente os mais jovens, que priorizam qualidade de vida sobre expectativas tradicionais de trabalho
2023	Fed up and burnt out: “ <i>Quiet Quitting</i> ” hits academia	Contrasta a mentalidade de cientistas mais velhos (que aceitavam muitas vezes longas horas de trabalho como norma) com a de jovens pesquisadores que priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
2023	Modelling the significance of organizational conditions on <i>Quiet Quitting</i> intention among Gen Z workforce in an emerging economy	Compara a Gen Z com gerações anteriores ao destacar sua maior valorização de equilíbrio vida-trabalho e menor tolerância a más condições organizacionais.
2023	Performative enactments of resistance to academic neoliberalization: <i>Quiet Quitting</i> as educational transgression and sustainability	Contrapõe jovens acadêmicos (que resistem ativamente às demandas neoliberais) com gerações anteriores que normalizaram a cultura do “publicar ou perecer”.
2023	<i>Quiet Quitting</i> among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era	Ressalta que a idade e experiência profissional influenciam a relação entre <i>Quiet Quitting</i> e intenção de demissão.

2023	<i>Quiet Quitting</i> during COVID-19: the role of psychological empowerment	Ressalta que os professores universitários com idade entre 18 e 35 anos são mais propensos a serem afetados por suas percepções de oportunidades de desenvolvimento profissional do que professores universitários com mais de 36 anos.
2023	<i>Quiet Quitting</i> : A significant risk for global healthcare	Destaca que o fenômeno <i>Quiet Quitting</i> tem sido adotado especialmente por funcionários mais jovens (Gen-Z)
2023	<i>Quiet Quitting</i> : Checking in on checking out	Usa o comportamento da Geração Z como exemplo, por esses estabelecerem limites entre trabalho e vida pessoal
2023	<i>Quiet Quitting</i> : relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality	Percebe-se que o <i>Quiet Quitting</i> ressoa principalmente com os funcionários mais jovens, devido às mudanças drásticas nos locais de trabalho após a pandemia de COVID-19.
2024	A “ <i>Quiet Quitting</i> ” scale: development and validation	Incluiu análise de gerações, com destaque para <i>Millennials</i> e Geração Z, grupos mais associados ao <i>Quiet Quitting</i> .
2024	Apathy under the surface: Theorizing <i>Quiet Quitting</i> 's impact on organizational learning	Considera que o <i>Quiet Quitting</i> está fortemente vinculado aos <i>Millennials</i> e à Geração Z
2024	Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the <i>Quiet Quitting</i> of hospitality employees in Indonesia	Aborda a influência do <i>Quiet Quitting</i> no comportamento da Geração Z.
2024	Job <i>burnout</i> and <i>Quiet Quitting</i> in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism	Relatam uma associação positiva entre esgotamento profissional e demissões silenciosas na Geração Z.
2024	Predicting the <i>Quiet Quitting</i> Intention Among the Generation Z Workforce in Hotel Industry	Estuda o comportamento da Geração Z como preditor de adesão ao <i>Quiet Quitting</i> .
2024	<i>Quiet Quitting</i> as a challenge for human capital management - the results of qualitative research	Destaca as gerações mais jovens do mercado, Geração Z e <i>Millennials</i> , focadas no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, sendo esse motivador para adesão ao <i>Quiet Quitting</i>
2024	<i>Quiet Quitting</i> , Firing And Hiring: Just A Social Media Trend?	Reconhece a idade como fator de maior probabilidade de envolvimento em comportamentos, sugerindo estudos pautados nisso.
2024	<i>Quiet Quitting</i> : The Need to Reframe a Growing Occupational Health Issue	Associa a popularização do <i>Quiet Quitting</i> aos membros da Geração Z.
2024	The Concept of Identifying Factors of <i>Quiet Quitting</i> in Organizations: An Integrative Literature Review	Destaca a adesão de empregados mais jovens ao <i>Quiet Quitting</i> e o impacto na cultura organizacional.
2024	The impact of the <i>Quiet Quitting</i> phenomenon on employees in Serbia	Reconhecem que os membros da Geração Z demonstram maior suscetibilidade.
2024	The protective power of hope and belonging in the workplace	Salienta que trabalhadores da Geração Z (Gen Z) apresentam indicadores mais elevados de estresse, <i>burnout</i> e dificuldade de motivação em comparação com colegas mais velhos, o que pode sugerir uma maior propensão ao “ <i>quiet quitting</i> ”.

Nota. Fonte: Coleta de dados realizada em 03/11/2024 no Portal de Periódicos da CAPES.

Essa abordagem visou proporcionar uma compreensão mais aprofundada e transparente das informações, culminando na exposição detalhada desta fase na seção subsequente.

Resultados e Discussão

Os dados desta revisão de escopo revelam um crescimento exponencial do interesse acadêmico sobre o fenômeno *Quiet Quitting* (QQ), especialmente após o ano de 2022, com destaque para os anos de 2023 (13 artigos) e 2024 (11 artigos). O fenômeno, ainda iniciante na produção científica em português e espanhol, foi abordado exclusivamente em

publicações de língua inglesa com revisão por pares. Esse panorama evidencia uma lacuna linguística e cultural que restringe o acesso e a produção do conhecimento sobre QQ em contextos latino-americanos e outros países de língua portuguesa e espanhola.

Entre os 56 artigos selecionados, 26 relacionam diretamente o QQ à ideia de gerações, indicando uma correlação teórica e empírica robusta entre ambos. A maioria desses estudos identifica as gerações Y (*Millennials*) e Z como os grupos mais propensos a adotar comportamentos associados à demissão silenciosa. Isso reforça o pressuposto de Strauss e Howe (1991) de que os eventos históricos e socioculturais vivenciados por uma geração influenciam fortemente seus valores e atitudes no trabalho.

A Geração Y, nascida entre 1980 e 1994, é marcada pela convivência com a expansão tecnológica e pelo impacto da crise financeira de 2008, eventos que contribuíram para uma maior desconfiança em relação à estabilidade institucional e um foco ampliado na busca por propósito no trabalho (McCrindle, 2014). Essa geração demonstra maior disposição para deixar empregos que não atendam às suas expectativas de equilíbrio vida-trabalho, propósito e reconhecimento (Ng et al., 2010). Essa tendência é refletida nos estudos revisados, que indicam que os *Millennials*, embora engajados, estão menos dispostos a permanecer em ambientes que negligenciam seu bem-estar ou que valorizam somente a produtividade (Alvi & Ehsan, 2023).

Por sua vez, a Geração Z (1995–2009), que cresceu em um cenário de crises ecológicas, pandemia e instabilidade política, revela-se ainda mais crítica quanto às normas tradicionais do trabalho (Junqueira, 2020). Os artigos analisados apontam que esses jovens trabalhadores valorizam fortemente a saúde mental, a autonomia e a sustentabilidade, rejeitando a cultura da hiperdisponibilidade. Em estudos como o de “*Predicting the Quiet Quitting Intention Among the Generation Z Workforce in Hotel Industry*” (2024), é evidente que a baixa tolerância a ambientes organizacionais rígidos e a valorização da qualidade de vida são determinantes para a adesão ao QQ.

Essa valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional pelas gerações mais jovens é consonante com teorias contemporâneas como a de Greenhaus, Collins e Shaw (2003), que destacam a importância do bem-estar psicológico na experiência laboral. A recusa ao engajamento que extrapole o contrato formal, como observado no QQ, pode ser

compreendida como uma resposta a conflitos trabalho-vida (Schieman et al., 2021) e não necessariamente como desinteresse ou apatia profissional.

Adicionalmente, a perspectiva proposta por Tolfo e Piccinini (2007) sobre os sentidos e significados do trabalho ajuda a entender o QQ como uma redefinição subjetiva da centralidade do trabalho na vida dos indivíduos. Para as gerações mais jovens, o trabalho deixa de ser o principal eixo de identidade e passa a ser apenas um dos múltiplos domínios da vida, coexistindo com aspirações pessoais, sociais e ambientais.

As diferenças geracionais identificadas na literatura também sugerem tensões intergeracionais nas organizações. Estudos como “*Fed up and burnt out: ‘Quiet Quitting’ hits academia*” (2023) ilustra o contraste entre gerações mais velhas, que internalizaram valores de lealdade institucional e sobrecarga laboral como normais, e as mais jovens, que desafiam essas expectativas. Tal contraste remete aos achados de Strauss e Howe (1991), que apontam para ciclos geracionais recorrentes de ruptura e reconstrução de valores sociais, incluindo os laborais.

Desse modo, observa-se que a adesão ao QQ não se dá de forma homogênea dentro das gerações. Variáveis como nível educacional, setor de atuação e experiência profissional modulam a manifestação do fenômeno, conforme relatado em estudos como “*Quiet Quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment*” (2023). Mesmo entre membros da Geração Z, a percepção de oportunidade de desenvolvimento profissional pode atenuar ou intensificar comportamentos comuns ao QQ.

Assim, é necessário ir além das variáveis internas às gerações e reconhecer que a própria possibilidade de adotar o QQ está condicionada a um patamar mínimo de segurança econômica e inserção formal no mercado de trabalho. A análise da literatura revisada indica que os estudos sobre QQ concentram-se em trabalhadores com vínculos formais, alta escolaridade e atuação em setores como saúde, educação e hospitalidade, setores onde a demanda por profissionais qualificados oferece alguma proteção contra a demissão imediata. Trabalhadores informais, subempregados ou em situação de alta rotatividade raramente aparecem nesses estudos, não porque sejam imunes ao esgotamento ou ao desequilíbrio trabalho-vida, mas porque as condições objetivas de sua inserção laboral não permitem a prática do QQ sem risco existencial imediato. Essa lacuna aponta para a necessidade de estudos futuros que investiguem como o fenômeno, ou seus equivalentes funcionais, se

manifesta entre trabalhadores precarizados, considerando as interseções entre geração, classe social, raça e gênero.

Os resultados apontam que o QQ é mais do que uma tendência midiática. Ele configura-se como uma resposta coletiva e geracional às mudanças estruturais nas relações de trabalho, traduzindo uma revisão crítica dos valores organizacionais tradicionais. Tal resposta deve ser compreendida à luz das teorias geracionais e das transformações culturais que moldam a experiência subjetiva do trabalho nas novas gerações.

Conclusões

Este estudo teve como objetivo realizar uma revisão de escopo sobre a relação entre o fenômeno *Quiet Quitting* (QQ) e as distintas gerações, com foco nos estudos revisados por pares disponíveis na plataforma da CAPES. A análise sistemática dos 56 artigos selecionados revelou que o interesse acadêmico pelo QQ cresceu substancialmente a partir de 2022, em especial nos anos de 2023 e 2024, evidenciando um fenômeno emergente na literatura científica. Desse total, 26 estudos abordaram explicitamente a intersecção entre o QQ e as gerações, indicando uma relação teórica e empírica consistente entre os dois temas.

A predominância de membros das gerações Y (*Millennials*) e Z na adoção do QQ corrobora as premissas centrais da teoria geracional de Strauss e Howe (1991), segundo a qual os valores, expectativas e comportamentos são moldados por experiências socioculturais compartilhadas. As gerações mais jovens, especialmente a Z, têm demonstrado maior propensão a questionar normas organizacionais tradicionais, adotando posturas críticas frente à hiperdisponibilidade e à ausência de reconhecimento no ambiente de trabalho (McCrindle, 2014; Junqueira, 2020).

A literatura analisada permite afirmar que o QQ deve ser compreendido não como um ato de negligência profissional, mas como uma resposta crítica a contextos laborais marcados por exigências desproporcionais, baixa autonomia e desequilíbrio entre vida profissional e pessoal. Essa interpretação encontra respaldo em autores como Greenhaus et al. (2003) e Clark (2000), cujas contribuições sobre saúde mental e conflito trabalho-família explicam os motivos pelos quais trabalhadores jovens optam por limitar seu envolvimento às exigências contratuais formais.

Além disso, o QQ surge como um sinal de transformação cultural mais ampla nas relações de trabalho, em que o sentido atribuído ao trabalho passa a ser negociado com base em valores de bem-estar, propósito e autenticidade (Tolfo & Piccinini, 2007). As gerações Y e Z, conforme apontado por diversos estudos da amostra, não apenas adotam o QQ como prática, mas também redefinem o engajamento profissional a partir de novas métricas subjetivas, como realização pessoal e coerência ética com os valores organizacionais.

À luz da análise desenvolvida ao longo deste estudo, permite-se afirmar que o *Quiet Quitting* não pode ser compreendido como um problema individual, associado à falta de comprometimento ou à desmotivação intrínseca dos trabalhadores. Trata-se, antes, de um fenômeno relacional, produzido em contextos organizacionais marcados pela intensificação do trabalho, pela fragilização do reconhecimento e pela ruptura sistemática do contrato psicológico. Nesse sentido, o QQ emerge como um indicador de ambientes laborais adoecidos, nos quais o estabelecimento de limites subjetivos passa a operar como estratégia de preservação psíquica frente a exigências percebidas como desproporcionais ou assimétricas.

Outro achado relevante refere-se à lacuna linguística e geográfica na produção científica sobre o tema. Nenhuma publicação em português ou espanhol revisada por pares foi identificada, indicando uma sub-representação de contextos latino-americanos no debate acadêmico. Isso sugere a necessidade de incentivar a produção local e ampliar a diversidade epistemológica na análise do QQ.

A pesquisa evidencia que o fenômeno *Quiet Quitting* está profundamente imbricado com transformações geracionais e socioculturais que desafiam os modelos tradicionais de gestão e comprometimento no trabalho. O reconhecimento dessa realidade impõe às organizações e aos gestores o imperativo de repensar práticas e políticas laborais, promovendo ambientes mais saudáveis, flexíveis e alinhados às expectativas das novas gerações. Desse modo, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem as nuances intra e intergeracionais do QQ em diferentes contextos culturais, econômicos e institucionais, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e situada desse fenômeno.

Referências

Abramson, A. (2022). *Burnout and stress are everywhere. 2022 trends-report*. American Psychological Association, 53(1), 72-73. <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>.

Alvi, M., & Ehsan, N. (2023). Contextualising the impact of COVID-19 pandemic on attitudes of people to follow SOPs: Study of smart lockdown across Generation X, Y and Z in Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(2), 1903-1919.

Antunes, R. C. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo Editorial.

Bond, S. (2022, August 11). *Quiet quitting: Why doing the bare minimum at work has gone viral*. BBC News. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220811-quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-viral>

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.

Dejours, C. (2018). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6ª ed. São Paulo: Cortez.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.

Hamilton, O. S., Jolles, D., & Lordan, G. (2023). *Does the tendency for 'quiet quitting' differ across generations? Evidence from the UK* (IZA Discussion Papers No. 16240). Institute of Labor Economics (IZA).

Harari, T. T. E., Sela, Y., & Bareket-Bojmel, L. (2023). Gen Z during the COVID-19 crisis: A comparative analysis of the differences between Gen Z and Gen X in resilience, values and attitudes. *Current Psychology*, 42(28), 24223-24232.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Indicadores* IBGE. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao.html>

Junqueira, G. (2020). Geração Z e Millennials, entenda as diferenças e o impacto no seu negócio. *Infovarejo*. <https://www.infovarejo.com.br/geracao-z-e-millennials-entenda-as-diferencas-e-o-impacto-no-seu-negocio/>.

Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2020). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 85(1), 1-30.

Krueger, A. (2022). Who is quiet quitting for? The New York Times. <https://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html>. Acesso em 14 de agosto de 2024.

McCrandle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney: University of New South Wales Press Ltd.

Nações Unidas. (2024). *World population prospects 2024*. Department of Economic and Social Affairs. <https://population.un.org/wpp/>

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906. <https://doi.org/10.1016/j.ijso.2021.105906>

Sá, M. (2022). Pedidos de demissão no Brasil batem recorde apesar da crise. *Revista Exame*. <https://exame.com/bussola/pedidos-de-demissao-no-brasil-batem-recorde-apesar-da-crise/>.

Schieman, S., Badawy, P. J., & Milkie, M. A. (2021). Work-life conflict during the COVID-19 pandemic. *Socius*, 7, 1-19.

Spaine, E. M. (2021). Tem vaga, mas as pessoas não querem trabalhar? LinkedIn. <https://pt.linkedin.com/pulse/o-paradoxo-do-trabalho-pessoas-n%C3%A3o-querem-trabalhar-mourao-spaine>. Acesso em 14 de agosto de 2024.

Straus, W., & Howe, N. (1991). The cycle of generations. *American Demographics*, 13(4).

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). *Toxic culture is driving the great resignation*. MIT Sloan Management Review, 63(2), 1–9. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>

Teixeira, F. (2022). Quiet quitting é a nova e questionável tendência do mundo corporativo. *Diário do Comércio: Gestão Negócios*. <https://diariodocomercio.com.br/negocios/quiet-quitting-e-a-nova-e-questionavel-tendencia-do-mundo-corporativo/>.

Tolfo, S. R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: Explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19(1), 38-46.

Twist, A. E. D., & Newcombe, S. (2021). Strauss-Howe generational theory. In J. Crossley & A. Lockhart (Eds.), *Critical dictionary of apocalyptic and millenarian movements*. <https://www.cdamm.org/assets/articlePDFs/13346-strauss-howe-generational-theory.pdf>

Zomer, L. B., Santos, A. R., & Costa, K. C. O. (2018). O perfil de alunos do curso de administração: Um estudo com base nas gerações X, Y e Z. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 11(2), 198-221. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p198>

3 Discussões

À luz da análise integrada da literatura apresentada nos artigos que compõem esta tese, permite-se afirmar que a principal contribuição teórica deste trabalho reside na distinção entre desengajamento e engajamento delimitado como chave interpretativa do Quiet Quitting (QQ). Enquanto o desengajamento clássico (Kahn, 1990) caracteriza-se por retração afetiva, cognitiva e comportamental generalizada, frequentemente associada a apatia, desmotivação e comprometimento do desempenho, o engajamento delimitado manifesto no QQ configura-se como uma delimitação intencional e ética do esforço laboral, na qual o trabalhador mantém o cumprimento responsável de suas funções contratuais, mas recusa sistematicamente demandas extracontratuais não reconhecidas ou recompensadas. Essa distinção, conforme demonstrado pela Tabela 1, não é meramente terminológica, mas possui implicações substantivas para a compreensão do fenômeno e para o desenvolvimento de respostas organizacionais adequadas. É fundamental, contudo, precisar os planos analíticos em que essa distinção opera. O engajamento, enquanto construto teórico, e o QQ, enquanto fenômeno comportamental, são categorias distintas: o engajamento (ou seu progressivo déficit diante de condições organizacionais adversas) atua como antecedente e, eventualmente, como consequente do comportamento de QQ. O que se denomina aqui “engajamento delimitado” não é um sinônimo do construto engajamento, nem se confunde com o fenômeno QQ: trata-se da descrição do padrão comportamental específico que o QQ assume empiricamente - a manutenção do desempenho nas funções contratuais combinada à recusa consciente de demandas extracontratuais. Nesse sentido, dizer que o QQ se expressa como engajamento delimitado é uma afirmação sobre o plano do comportamento observável, não sobre a equivalência entre os construtos.

Para clarificar a principal distinção conceitual proposta por este trabalho, apresenta-se a Tabela 1, que sintetiza as diferenças entre engajamento clássico, desengajamento e *Quiet Quitting* em sete dimensões analíticas:

Tabela 1:
Distinções conceituais entre Engajamento, Desengajamento e Engajamento delimitado

Dimensão	<i>Engajamento Pleno</i>	<i>Desengajamento</i>	<i>Engajamento Delimitado (Quiet Quitting)</i>
<i>Cumprimento de tarefas formais</i>	Sim + tarefas extras voluntárias	Parcial ou negligente	Sim, de forma completa e responsável
<i>Envolvimento afetivo/cognitivo</i>	Alto (identificação com organização)	Baixo (indiferença, cinismo)	Moderado a alto nas tarefas formais; limitado intencionalmente no “trabalho extra”
<i>Disposição ao trabalho extra não remunerado</i>	Alta (naturalizada)	Ausente	Recusa consciente e deliberada
<i>Intencionalidade</i>	Entrega voluntária além do contrato	Retração passiva/apatia	Delimitação ativa de fronteiras (autopreservação)
<i>Avaliação organizacional típica</i>	Funcionário “modelo”	Funcionário “problema”	Funcionário “adequado, mas que estabelece limites”
<i>Relação com saúde mental</i>	Risco de <i>burnout</i> (quando excessivo)	Pode indicar <i>burnout</i> ou alienação	Estratégia de proteção contra <i>burnout</i>
<i>Fundamento teórico</i>	Kahn (1990); Schaufeli & Bakker (2004)	Kahn (1990)	Proposta desta tese

Nota. Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura realizada.

A Tabela 1 evidencia que o QQ não pode ser adequadamente compreendido nem como engajamento (dado que recusa o trabalho extra) nem como desengajamento (pois mantém responsabilidade nas funções formais). Trata-se de uma terceira configuração, caracterizada pela delimitação consciente de fronteiras entre obrigação contratual e exploração simbólica do trabalhador. Cabe esclarecer que a classificação do trabalhador em engajamento delimitado como “adequado”, constante na Tabela 1, adota a perspectiva de uma gestão organizacional baseada em reciprocidade e respeito aos limites contratuais, e não a perspectiva gerencialista dominante, sob a qual esse mesmo trabalhador tenderia a ser percebido como problema ou como funcionário de baixo comprometimento. A distinção de perspectivas é analiticamente necessária: do ponto de vista do contrato formal e do direito do trabalho, o trabalhador que cumpre integralmente suas obrigações contratuais sem extrapolá-las é, por definição, adequado. É a normalização das exigências extracontratuais, e não o seu cumprimento estrito, que configura uma distorção das relações laborais.

Desse modo, os resultados obtidos ao longo desta pesquisa permitem discutir o fenômeno QQ para além das leituras reducionistas que o associam exclusivamente ao desengajamento ou à desmotivação individual. A análise crítica da literatura evidencia que o QQ emerge como um fenômeno multifacetado, situado na intersecção entre transformações históricas do trabalho, reorganizações subjetivas do sentido do labor e

rearranjos nas formas contemporâneas de gestão. Mais do que um comportamento isolado, trata-se de uma resposta situada a contextos organizacionais marcados pela intensificação do trabalho, pela informalização das exigências e pela diluição das fronteiras entre vida pessoal e vida profissional.

Como explicitado na seção introdutória, esta pesquisa partiu da hipótese central de que o QQ não constitui um fenômeno inédito ou completamente novo, mas sim uma reconfiguração discursiva e simbólica de práticas de resistência laboral que possuem raízes históricas nas relações de trabalho. Em outras palavras, o que atualmente é nomeado como QQ pode ser compreendido como uma atualização de comportamentos de contestação e autopreservação do trabalhador frente às exigências crescentes de produtividade, flexibilidade e engajamento emocional impostas pelas formas contemporâneas de gestão. Essa perspectiva dialoga diretamente com os aportes teóricos de autores clássicos como Braverman (1978), ao discutir a degradação do trabalho sob o capitalismo, e Antunes (2018), ao refletir sobre as metamorfoses e precarizações que caracterizam o trabalho no século XXI. Ambos fornecem bases conceituais que ajudam a compreender o QQ não como um fenômeno isolado, mas como expressão de um processo histórico mais amplo de tensão entre capital e trabalho.

A discussão apresentada a seguir não se limita à simples retomada dos resultados ou à descrição das categorias emergentes, mas busca reinterpretá-las criticamente à luz de referenciais teóricos consolidados da Psicologia Organizacional e do Trabalho e dos estudos críticos do trabalho. Nesse sentido, alguns aportes teóricos são retomados não com caráter meramente revisional, mas como instrumentos analíticos necessários para aprofundar a compreensão do fenômeno investigado.

O percurso metodológico do estudo também passou por um desenvolvimento significativo. Inicialmente concebido como um único artigo de revisão, o trabalho expandiu-se substancialmente, transformando-se em um estudo de maior envergadura que culminou na realização de diversas revisões de escopo, conduzidas rigorosamente de acordo com o protocolo PRISMA-ScR (Page et al., 2021). Essa ampliação metodológica permitiu não apenas uma maior sistematização das fontes e evidências disponíveis, mas também a incorporação de um espectro mais diversificado de perspectivas teóricas e empíricas.

Desse percurso analítico e teórico, emergiram categorias centrais que sustentam e organizam a compreensão atual do QQ, revelando a complexidade de seus significados e as múltiplas dimensões que o constituem no contexto contemporâneo das relações de trabalho. Entre essas categorias, destaca-se, em primeiro lugar, o desengajamento, conceito amplamente recorrente nas abordagens que buscam explicar o QQ. Dentro dessa perspectiva, o fenômeno é interpretado como uma manifestação de afastamento emocional e cognitivo do trabalhador em relação à organização e às suas atividades, frequentemente associado a fatores como esgotamento físico e psicológico (*burnout*), sobrecarga de demandas laborais, estagnação ou falta de perspectivas de crescimento profissional e ausência de sentido ou propósito no trabalho cotidiano (Lu et al., 2023; Karrani et al., 2023; Lestari et al., 2024). Esses elementos, interligados, formam um cenário de desilusão e desmotivação que impacta diretamente o vínculo do trabalhador com sua função, seus colegas e a própria organização.

Embora essa interpretação seja amplamente difundida, ela apresenta limites analíticos importantes, sobretudo por manter o foco excessivamente centrado no indivíduo e por negligenciar as condições organizacionais e estruturais que produzem o afastamento subjetivo. Ao reduzir o QQ a um problema de engajamento, arrisca-se responsabilizar o trabalhador por um processo que é, em grande medida, engendrado pelas próprias dinâmicas organizacionais.

Essa leitura do QQ como desengajamento encontra respaldo em teorias clássicas sobre o engajamento no trabalho, como a formulada por Kahn (1990), segundo a qual o engajamento é compreendido como a expressão simultânea das dimensões emocional, física e cognitiva do indivíduo no desempenho de seu papel ocupacional. Sob essa ótica, a ausência de condições adequadas no ambiente organizacional, como suporte social, reconhecimento simbólico e oportunidades de desenvolvimento, compromete de maneira significativa o envolvimento integral do trabalhador, levando à retração de sua energia e investimento subjetivo. Assim, o QQ, quando visto sob esse prisma, emerge como uma resposta sintomática a um ambiente de trabalho que falha em sustentar os vínculos afetivos e motivacionais necessários à manutenção do engajamento.

Entretanto, à medida que o debate acadêmico e empírico sobre o tema se expande, observa-se o surgimento de interpretações alternativas e mais críticas, que propõem uma reconfiguração substancial do entendimento predominante sobre o fenômeno. De acordo com essas novas abordagens, o QQ não deve ser entendido apenas como uma expressão de

apatia, desinteresse ou esgotamento, mas sim como uma ação deliberada e consciente de limitação do esforço laboral a partir de uma avaliação subjetiva das condições de trabalho. Nessa concepção, o trabalhador opta por cumprir estritamente o que está previsto em seu contrato, recusando-se a investir energia emocional, criativa ou temporal em atividades que extrapolem suas obrigações formais, especialmente quando tais tarefas não são acompanhadas de reconhecimento, recompensa ou contrapartida organizacional (Formica & Sfodera, 2022; Bhatt et al., 2024). Importa reafirmar que essa leitura não equivale a identificar QQ e engajamento como um único construto. O engajamento (antecedente do QQ) reduz-se progressivamente à medida que as condições organizacionais deterioram a segurança psicológica, o significado e a disponibilidade do trabalhador (Kahn, 1990). É esse déficit de engajamento que cria as condições subjetivas para o surgimento do QQ. O comportamento resultante, contudo, não é desengajamento passivo: é engajamento delimitado, ou seja, uma resposta ativa, seletiva e eticamente orientada, não uma retração generalizada.

Essa interpretação desloca o foco do QQ do campo da desmotivação passiva para o campo da resistência ativa e da autodefesa subjetiva, sugerindo que o fenômeno pode ser compreendido como uma estratégia racional de enfrentamento das condições de sobrecarga, da precarização das relações de trabalho e da crescente ocupação da vida pessoal pelo tempo produtivo. Sob essa perspectiva, o fenômeno deixa de ser visto como um sintoma patológico do trabalhador e passa a ser analisado como uma forma contemporânea de resistência, na qual os indivíduos buscam retomar o controle sobre seus limites, sua saúde mental e seu tempo de vida, em um contexto organizacional que tende a exigir engajamento total e ininterrupto.

Dessa forma, embora o QQ seja frequentemente interpretado, em discursos empresariais e na mídia, como um indicativo de desmotivação, desleixo ou falta de comprometimento profissional, uma leitura mais aprofundada permite compreender que ele pode também funcionar como uma estratégia de preservação da integridade pessoal, da saúde mental e da autenticidade no desempenho profissional. Ao adotar essa postura, o trabalhador não rompe necessariamente com o trabalho, mas redefine a forma de se relacionar com ele, traçando fronteiras mais nítidas entre o que é obrigação e o que é exploração.

A segunda categoria identificada, e talvez a mais destacada, refere-se à busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aspecto que emerge como uma das principais

motivações do QQ. Essa ganhou notável força e visibilidade, sobretudo no período pós-pandemia de COVID-19, contexto que reconfigurou a forma como indivíduos e organizações compreendem o trabalho, suas fronteiras e seu papel na vida cotidiana. Entre os 56 estudos incluídos na revisão de escopo, 55 identificaram explicitamente essa busca por equilíbrio como elemento central na interpretação do QQ, revelando um consenso quase unânime na literatura quanto à sua relevância (Lu et al., 2023; Öztürk et al., 2023).

Essa tendência evidencia uma mudança de pensamento no modo como os trabalhadores atribuem sentido e valor ao trabalho, deslocando-o de um lugar de centralidade absoluta, típico da lógica produtivista moderna, para uma posição mais equilibrada, em que ele é apenas uma das dimensões constitutivas da vida, e não seu núcleo totalizante. Trata-se de um movimento que expressa o enfraquecimento da antiga ética do “trabalho como vocação” e da cultura do *hustle* (ou “correria produtiva”), substituídas por um discurso emergente de autocuidado, sustentabilidade da carreira e qualidade de vida. Em outras palavras, o QQ passa a ser compreendido não como o abandono das responsabilidades laborais, mas como uma tentativa de redefinir as fronteiras entre o tempo do trabalho e o tempo da vida, reivindicando espaços legítimos para o descanso, o lazer e o convívio social.

A associação direta entre o QQ e a busca por um equilíbrio saudável entre as esferas pessoal e profissional reforça, portanto, a ideia de que o fenômeno constitui uma resposta crítica e adaptativa a ambientes de trabalho caracterizados por toxicidade, sobrecarga e violação sistemática dos limites humanos. Em contextos nos quais a hiperdisponibilidade é valorizada como sinônimo de comprometimento, e a conexão permanente é imposta como norma, o QQ surge como um contraponto ético e político. Ao recusar a lógica da disponibilidade constante, os trabalhadores afirmam implicitamente o direito de existir para além do trabalho, sinalizando uma recusa à ocupação total do tempo e da subjetividade pelas demandas organizacionais.

Contudo, é importante reconhecer que, embora o QQ represente uma ruptura simbólica com a cultura da hiperprodutividade e da presença contínua, seus efeitos sobre o bem-estar e a saúde mental não são automáticos nem uniformemente positivos. O simples ato de estabelecer limites ou reduzir o envolvimento emocional com o trabalho constitui, sem dúvida, um passo fundamental na mitigação da sobrecarga e na prevenção do esgotamento, mas tal medida é necessária, porém insuficiente, para a promoção do bem-estar integral. Ou seja, os benefícios psicológicos do QQ dependem fortemente das práticas

adotadas fora do contexto laboral, em outras palavras, do modo como o tempo recuperado é efetivamente utilizado.

Assim, o equilíbrio buscado pelo trabalhador só se concretiza quando o tempo liberado do trabalho é intencionalmente direcionado a atividades de restauração e revitalização subjetiva. Isso inclui o investimento em períodos de descanso adequados, o fortalecimento de vínculos sociais significativos (familiares, afetivos e comunitários) e a realização de experiências prazerosas e criativas, capazes de reabastecer a energia emocional e reforçar o senso de propósito existencial. Quando esse tempo é preenchido por novas formas de pressão, como o consumo excessivo de redes sociais, a busca incessante por produtividade pessoal ou a internalização de padrões de desempenho também na vida privada, o QQ pode perder seu potencial emancipador e converter-se em um mecanismo apenas paliativo, sem transformar de fato as condições estruturais do sofrimento laboral.

Cabe salientar que, em contextos organizacionais marcados por assimetrias de poder mais acentuadas, o QQ pode não ser uma opção viável para todos os trabalhadores. Aqueles em posições mais vulneráveis, como trabalhadores precarizados, terceirizados ou submetidos a vínculos instáveis, dispõem frequentemente de menor margem para estabelecer limites sem sofrer sanções explícitas ou implícitas. Essa dimensão evidencia que o QQ, enquanto estratégia, também é atravessado por desigualdades estruturais.

Além das dimensões anteriormente discutidas, um dos aspectos que mais mobiliza o debate em torno do QQ diz respeito aos conflitos e percepções geracionais, que colocam especialmente a Geração Z no centro das análises e controvérsias. Diversos estudos e escritos associam a emergência e a popularização do termo a esse grupo etário, cuja entrada recente no mercado de trabalho coincide com transformações nas formas de organização laboral e nas expectativas em relação ao papel do trabalho na vida (Carbinatto, 2022; Julião, 2022). A Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre 1995 e 2009, é frequentemente descrita como portadora de uma postura mais crítica, assertiva e seletiva diante das exigências de hiperdisponibilidade, da pressão por desempenho constante e da carência de reconhecimento simbólico e material nos ambientes organizacionais (McCrindle, 2014; Junqueira, 2020).

Essa geração, socializada em um contexto marcado pela digitalização intensiva, pela instabilidade econômica e pelo enfraquecimento das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, tende a questionar abertamente valores que sustentaram o padrão corporativo das gerações

anteriores, priorizando princípios como autenticidade, propósito, autonomia e qualidade de vida, rejeitando práticas de gestão que perpetuam a lógica da disponibilidade permanente e a ausência de reconhecimento. Nesse sentido, o QQ pode ser interpretado, sob a ótica geracional, como uma expressão simbólica do descompasso entre as expectativas dessa nova geração e os modelos organizacionais herdados de contextos anteriores, especialmente aqueles concebidos sob paradigmas tayloristas ou meritocráticos rígidos (Hamilton et al., 2023).

Entretanto, embora a Geração Z tenha se tornado o principal símbolo desse movimento, as evidências empíricas indicam que o QQ não se restringe a essa faixa etária (Batista et al., 2024). Ao contrário, há sinais consistentes de que o comportamento de retração voluntária e de redefinição de fronteiras entre vida pessoal e trabalho também se manifesta entre membros da Geração Y (ou Millennials). Essa constatação amplia o entendimento do fenômeno, deslocando-o de uma leitura puramente etária ou comportamental para uma compreensão de caráter sociocultural e estrutural, na qual o QQ reflete não apenas as preferências de um grupo específico, mas transformações mais amplas nas relações entre sujeitos e trabalho em um mundo pós-pandemia, digitalizado e hiperconectado.

Essa ampliação interpretativa encontra respaldo nos pressupostos da teoria geracional de Strauss e Howe (1991), segundo a qual os valores, expectativas e comportamentos das diferentes gerações não são estáticos nem essencialmente determinados pela idade cronológica, mas configurados por experiências históricas, sociais e culturais compartilhadas. Sob essa perspectiva, tanto a Geração Y quanto a Geração Z foram moldadas por um conjunto de eventos e condições comuns, como a revolução digital, a ascensão do trabalho remoto, a globalização e as crises econômicas recorrentes, que redefiniram o modo como percebem o trabalho, a autoridade e o sucesso (McCrindle, 2014).

A análise também revelou tendências significativas e recorrentes no campo de estudo, especialmente no que se refere às transformações nas condições de trabalho e às respostas subjetivas dos trabalhadores diante de tais mudanças. Entre essas tendências, destacou-se a associação entre o QQ e os impactos da pandemia de COVID-19, evento que funcionou como um verdadeiro catalisador na reconfiguração das dinâmicas laborais globais. A pandemia não apenas impôs uma reorganização material do trabalho, mas também desencadeou uma revisão dos valores, prioridades e expectativas em relação ao papel do

trabalho na vida das pessoas, sobretudo quanto à saúde mental (Campton et al., 2023; Abramson, 2022; Sant'Anna & Gomes, 2021).

No contexto brasileiro, dados recentes do Ministério do Trabalho e Emprego (2024) indicam que 23% dos trabalhadores que pediram demissão entre 2023 e 2024 mencionaram o adoecimento mental decorrente do estresse como fator determinante para a decisão de deixar seus empregos. Esse número revela não apenas a dimensão social e coletiva do sofrimento psíquico no ambiente laboral, mas também a urgência de repensar as condições de trabalho que têm contribuído para o aumento de quadros de esgotamento e insatisfação profissional.

Diante desse cenário de crescente mal-estar, o debate público em torno do QQ assumiu contornos polarizados, refletindo tanto as mudanças nas percepções sociais sobre o trabalho quanto as disputas simbólicas em torno de sua legitimidade. Essa polarização ocorre porque o fenômeno se situa no limiar entre duas narrativas opostas sobre o comportamento do trabalhador contemporâneo.

De um lado, há uma interpretação tradicional e moralizante, que enxerga o QQ como um comportamento negativo, marcado por preguiça, falta de comprometimento ou desinteresse profissional. Essa leitura tende a reproduzir o discurso empresarial e midiático dominante, que valoriza a produtividade constante e a disponibilidade irrestrita como sinais de virtude profissional. Veículos de comunicação de ampla circulação, como as revistas *Veja* (Castro, 2022) e *Você S/A* (Carbinatto, 2022), têm contribuído para a difusão dessa visão, ao enquadrar o fenômeno como uma ameaça à meritocracia e à eficiência organizacional.

De outro lado, consolida-se uma interpretação crítica e sociologicamente informada, que entende o QQ como um movimento legítimo de resistência ética e uma estratégia de redefinição das relações laborais frente às condições adversas impostas pelo mercado contemporâneo. Nessa perspectiva, o QQ é compreendido como uma resposta racional e protetiva dos trabalhadores diante de ambientes marcados pela sobrecarga de tarefas, ausência de reconhecimento, precarização das relações contratuais e estilos de liderança autoritários ou ineficazes, elementos amplamente identificados na literatura recente sobre o tema (Bhatt et al., 2024; Nunes & Pimenta, 2024; Antunes, 2018; Mahand & Caldwell, 2023; Batista et al., 2024).

Em outro plano, o campo acadêmico ainda é marcado por divergências, começando pela própria definição do conceito. Enquanto alguns autores estigmatizam a prática, associando-a à baixa produtividade (Youthall, 2022; Klotz & Bolino, 2022) e direcionando críticas à Geração Z (Carbinatto, 2022; Julião, 2022), outros a compreendem como um reposicionamento saudável do trabalhador frente à intensificação e precarização do trabalho (Bhatt et al., 2024; Formica & Sfodera, 2022; Lu et al., 2023). Esta ambiguidade reflete um conflito mais amplo entre perspectivas que priorizam a produtividade das organizações e aquelas centradas no bem-estar e na dignidade do trabalhador. Tal tensão já havia sido antecipada na Introdução, quando se destacou a convergência deste debate com o Objetivo 8 da Agenda 2030 da ONU (2015), que propõe a promoção do trabalho decente e do crescimento econômico sustentável.

Esse panorama pode ser percebido nos trabalhos de Öztürk, Arıkan e Ocak (2023, p. 3) ao afirmarem que “o conceito de ‘quiet quitting’, que significa despende o mínimo de esforço e assumir menos responsabilidades no local de trabalho...”. E ainda Klotz e Bolino (2022, p. 2) ao apontarem que “quiet quitting refere-se a desistir de tarefas além das atribuições atribuídas e/ou tornar-se menos envolvido psicologicamente no trabalho”.

Por outro lado, estudiosos como Kang, Kim, Cho (2022, p. 4) acreditam que “a demissão silenciosa se tornou um método empregado pelos funcionários restantes para manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional”. Complementando essa ideia, Rossi, Beccia, Gualano e Moscato (2024, p. 2) afirmam que “o trabalhador não abandona o emprego propriamente dito, mas apenas se dedica ao trabalho exigido pelo cargo e recusa tarefas adicionais não remuneradas como forma de autopreservação contra o estresse”.

A compreensão dessa dualidade interpretativa requer atenção ao cenário contextual que moldou o surgimento e a consolidação do QQ. A pandemia de COVID-19 não apenas acelerou a visibilidade do fenômeno, mas criou condições materiais, simbólicas e subjetivas que favoreceram seu enraizamento como uma forma de resistência silenciosa à cultura da hiperdisponibilidade. O teletrabalho compulsório, adotado em larga escala como resposta emergencial às restrições sanitárias, dissolveu as fronteiras entre vida pessoal e profissional, produzindo uma sobreposição temporal e emocional entre o espaço doméstico e o espaço de trabalho. Em vez de representar uma modalidade mais equilibrada, o trabalho remoto acabou por intensificar a carga laboral, expandindo a jornada para além dos limites contratuais e ampliando as expectativas de produtividade contínua.

Essa intensificação pode ter se potencializado pelo uso disseminado de novas tecnologias de comunicação e colaboração digital, como *WhatsApp*, *Microsoft Teams*, *Slack* e outras plataformas corporativas, que, embora essenciais para a manutenção das atividades organizacionais, também prolongaram a presença simbólica do trabalho no cotidiano privado dos indivíduos. As notificações incessantes, as reuniões virtuais sucessivas e a ausência de fronteiras claras entre “estar disponível” e “estar fora do expediente” criaram um ambiente de vigilância permanente e de conexão obrigatória, reforçando a ideia de que o bom trabalhador é aquele sempre acessível e responsivo. Esse contexto intensificou a pressão psicológica e levou ao aumento expressivo de casos de *burnout*, conforme amplamente registrado na literatura recente (Campton et al., 2023; Abramson, 2022; Sant’Anna & Gomes, 2021).

É nesse cenário de exaustão e saturação que o QQ emergiu como um ato simbólico de autopreservação, uma forma de resistência subjetiva frente ao produtivismo exacerbado e à erosão dos limites pessoais. O fenômeno, nesse sentido, pode ser compreendido como um “gesto silencioso de recusa”, no qual o trabalhador busca restabelecer fronteiras entre o tempo de viver e o tempo de produzir, reagindo ao imperativo da disponibilidade permanente (Antunes, 2018; Dejours, 2018).

De maneira mais sutil, cabe reconhecer que a pandemia também introduziu uma dimensão existencial inédita nas reflexões sobre o trabalho. O confronto cotidiano com a morte, a vulnerabilidade e a finitude suscitou um processo coletivo de reavaliação de prioridades, levando muitos trabalhadores a questionar o sentido do investimento total na vida profissional e a repensar o valor do tempo, da saúde e dos vínculos afetivos. Assim, o QQ pode ser lido não apenas como uma reação organizacional, mas também como um sinal de transformação subjetiva mais profunda, marcada pelo desejo de reconectar o trabalho à vida de forma mais equilibrada, humana e significativa.

Esse movimento foi particularmente ressonante entre a Geração Z, que, com sua familiaridade nativa com as redes sociais, onde o termo se popularizou, potencializou sua difusão global. Essa geração tende a valorizar de forma mais explícita a saúde mental, a flexibilidade e o equilíbrio, reposicionando o trabalho como uma parte da vida, e não seu centro (Carbinatto, 2022; Julião, 2022; Bhatt et al., 2024). Gerações anteriores, como os Millennials, embora simpatizem com a busca por equilíbrio, muitas vezes mantêm uma postura mais ambivalente, devido a experiências de entrada em um mercado de trabalho

mercado por instabilidade e forte pressão competitiva, tendem a internalizar a lógica do desempenho como forma de sobrevivência (Cappelli, 2020; Batista et al., 2024). Essa diferença intergeracional reforça que o QQ não é uma negação do trabalho, mas uma tentativa de reequilibrar a balança entre produtividade e qualidade de vida.

A predominância de estudos concentrados nos eixos Estados Unidos–Europa–Ásia constitui uma limitação significativa do atual estado da arte e, ao mesmo tempo, revela uma frente de pesquisa promissora e necessária. A escassez de investigações produzidas no contexto latino-americano e, particularmente, no Brasil, impede a construção de uma compreensão verdadeiramente global do fenômeno, sobretudo porque as condições estruturais e institucionais do trabalho na região apresentam especificidades que diferem sensivelmente dos contextos já estudados (Lu et al., 2023). No caso brasileiro, realidades como a alta informalidade, as jornadas extenuantes, a fragilidade da proteção trabalhista e as profundas desigualdades socioeconômicas moldam experiências laborais únicas, frequentemente marcadas por vulnerabilidade e insegurança.

Nesse cenário, torna-se evidente que compreender o QQ apenas a partir de perspectivas estrangeiras tende a invisibilizar as formas locais de resistência e de reconfiguração das práticas laborais que emergem em contextos de precarização histórica. No Brasil, debates recentes sobre reformas trabalhistas e novas configurações da jornada de trabalho ilustram esse movimento de contestação e busca por equilíbrio. Iniciativas como o Movimento Vida Além do Trabalho, por exemplo, têm ganhado espaço ao propor modelos alternativos de jornada, como o 6x1 ou o 4x3, que visam redistribuir o tempo de trabalho e o tempo de vida de maneira mais justa e sustentável (Gonzales, 2024; Oliveira, 2024). Essas propostas não apenas questionam o paradigma da produtividade ilimitada, mas também dialogam com o mesmo impulso ético e político que fundamenta o fenômeno, a saber, a recusa à cultura da exaustão e a reivindicação do direito ao descanso, ao lazer e à convivência social.

A análise integrada dos estudos revisados indica que o QQ tende a emergir, recorrentemente, em contextos caracterizados por baixa reciprocidade organizacional, fragilidade do reconhecimento simbólico e intensificação do trabalho sem contrapartidas equivalentes. Os achados apontam que o comportamento não se distribui aleatoriamente entre os trabalhadores, mas aparece associado a ambientes nos quais o contrato psicológico se encontra sistematicamente tensionado ou rompido.

Nesse sentido, os dados analisados permitem sustentar que o QQ não constitui um problema intrínseco ao trabalhador, mas um indicador relacional de ambientes organizacionais adoecidos. Ao invés de sinalizar desinteresse pelo trabalho em si, o fenômeno expressa uma recusa específica às formas de exploração subjetiva normalizadas pelas práticas contemporâneas de gestão.

As implicações práticas deste estudo são diretas: para as organizações, o QQ deve ser interpretado menos como um problema individual de descompromisso e mais como um sintoma de falhas estruturais. Isso demanda uma revisão de práticas de gestão, com foco em três eixos: a promoção efetiva do equilíbrio vida-trabalho por meio de jornadas e modelos híbridos flexíveis; a implementação de programas sérios de saúde mental para prevenção do estresse e *burnout*, em linha com as recomendações de Pessoa, Santos e Bassine (2019); e a capacitação de líderes para adotarem estilos mais dialógicos e de apoio, substituindo abordagens coercitivas por práticas baseadas em confiança e reconhecimento (Sevilha & Gallucci, 2023; França & Oscar, 2024). Nessa ótica, o QQ pode ser uma oportunidade para as empresas inovarem em gestão e atraírem talentos em um mercado competitivo.

Por fim, a discussão aqui desenvolvida evidencia que o QQ constitui um fenômeno-limite: ele desafia os modelos tradicionais de engajamento, que naturalizam a entrega além do contrato como norma, e expõe os limites subjetivos da intensificação produtiva contemporânea. Ao fazê-lo, coloca em questão não apenas práticas gerenciais específicas, mas o próprio pressuposto de que o engajamento pleno e irrestrito é a única forma legítima de comprometimento profissional. A distinção entre desengajamento passivo e engajamento delimitado, proposta neste trabalho, oferece às organizações e aos pesquisadores uma chave interpretativa mais precisa para compreender e responder ao fenômeno sem incorrer na dupla distorção de condená-lo como apatia ou celebrá-lo acriticamente como emancipação.

Todavia, permanece o risco de que o fenômeno seja integrado pelo próprio sistema que o criou, transformando-se em mais uma estratégia adaptativa que individualiza a gestão do sofrimento e desresponsabiliza as estruturas organizacionais. Assim, compreender o QQ exige não apenas reconhecê-lo, mas interrogá-lo criticamente, evitando tanto sua celebração acrítica quanto sua condenação moralizante.

3.1 Dimensões Ético-Existenciais do Quiet Quitting: Autenticidade, Metanoia e Esclarecimento

A compreensão do *Quiet Quitting* (QQ) como forma de engajamento delimitado ganha profundidade adicional quando analisada à luz de categorias filosóficas que permitem captar sua dimensão ético-existencial. Embora a análise organizacional forneça instrumentos para compreender o fenômeno em seus aspectos estruturais e comportamentais, é na filosofia existencial e na ética da autonomia que se encontram chaves interpretativas para iluminar o sentido subjetivo dessa prática. Três conceitos revelam-se particularmente férteis para essa análise: a autenticidade heideggeriana, o esclarecimento kantiano e a metanoia como transformação existencial pós-pandêmica. Juntos, esses referenciais permitem interpretar o QQ não como mera reação pragmática às condições adversas de trabalho, mas como gesto ético de reapropriação da existência frente à instrumentalização crescente da vida pelo trabalho.

A noção de autenticidade desenvolvida por Heidegger (2012) em *Ser e Tempo* oferece um primeiro eixo interpretativo fundamental. Para o filósofo alemão, viver de maneira autêntica (*Eigentlichkeit*) implica confrontar-se com a própria finitude e, a partir dessa confrontação, assumir responsabilidade existencial pelas escolhas que configuram a vida. Em contraste, a inautenticidade (*Uneigentlichkeit*) caracteriza-se pela dissolução do sujeito no anonimato do *das Man* (o “a gente”), modo de ser no qual o indivíduo simplesmente reproduz expectativas sociais, convenções institucionais e imperativos externos sem refletir criticamente sobre o sentido de sua existência. Heidegger (2012) argumenta que, na cotidianidade mediana, o *Dasein* (ser-aí, existência humana) tende a perder-se no “falatório”, na “curiosidade” e na “ambiguidade”, formas de dispersão que impedem o encontro com a questão fundamental do ser.

Aplicada ao contexto laboral contemporâneo, essa distinção permite compreender que muitos trabalhadores, historicamente, têm vivido em estado de inautenticidade ao internalizar as exigências organizacionais como se fossem suas próprias escolhas existenciais. A cultura corporativa do desempenho ilimitado, da disponibilidade permanente e da identificação total com a empresa configura, sob essa ótica, uma forma contemporânea de *das Man*, na qual o sujeito abdica de sua singularidade existencial para conformar-se às expectativas alheias. Como observado por Dejours (2018), a organização do trabalho frequentemente exige do trabalhador não apenas sua força produtiva, mas também sua

adesão subjetiva, emocional e simbólica, o que Antunes (2018) denomina “captura da subjetividade”. Nesse contexto, o QQ pode ser interpretado como um movimento em direção à autenticidade: ao recusar a entrega total de si ao trabalho e ao delimitar conscientemente as fronteiras entre obrigação contratual e exploração simbólica, o trabalhador reassume, ainda que parcialmente, a responsabilidade por sua própria existência.

Essa leitura não romantiza o fenômeno nem ignora suas contradições. Como Heidegger (2012) reconhece, a autenticidade não é um estado permanente, mas uma tensão constante entre apropriação e dissolução do *si-mesmo*. Do mesmo modo, o QQ não representa necessariamente uma libertação completa das estruturas de dominação laboral, podendo, em certos contextos, configurar-se como estratégia defensiva que mantém o sujeito inserido nas mesmas estruturas que critica. Contudo, mesmo como gesto limitado, ele sinaliza uma recusa ética à inautenticidade imposta: o trabalhador que adota o QQ não nega o trabalho em si, mas rejeita a dissolução de sua identidade na persona corporativa. Trata-se de uma afirmação, ainda que silenciosa, do direito de existir para além do cargo ocupado.

Complementarmente, o conceito kantiano de esclarecimento (*Aufklärung*) oferece um segundo eixo interpretativo, dessa vez centrado na questão da autonomia e da maioridade intelectual. Em seu célebre ensaio “Resposta à Pergunta: O que é o Esclarecimento?”, Kant (1784/1985, p. 100) define o esclarecimento como a “saída do homem de sua menoridade, da qual ele próprio é culpado”. A menoridade (*Unmündigkeit*), nesse contexto, não se refere à idade cronológica, mas à incapacidade autoimposta de recorrer ao próprio entendimento sem a direção de outrem. Kant (1784/1985) identifica três obstáculos ao esclarecimento: a preguiça, a covardia e a presença de tutores dispostos a pensar pelos demais. O imperativo do esclarecimento, sintetizado no lema *Sapere aude!* (“Ouse saber!”), convoca o sujeito a assumir a responsabilidade de pensar por si mesmo, ainda que isso implique riscos e desconfortos.

Transportado para o universo laboral, esse conceito ilumina uma dimensão frequentemente negligenciada nas análises organizacionais: a infantilização estrutural do trabalhador. Como demonstram Braverman (1978) e Antunes (2018), as formas contemporâneas de organização do trabalho, herdeiras da racionalização taylorista e aprofundadas pela gestão neoliberal, tendem a esvaziar a autonomia decisória dos trabalhadores, submetendo-os a protocolos rígidos, metas externamente impostas e sistemas de monitoramento que pressupõem a incapacidade de autodireção. Nesse contexto, o

trabalhador é mantido em estado de menoridade: dele se espera obediência, disponibilidade e adesão, mas não criticidade, autonomia ou questionamento. As organizações funcionam, em muitos casos, como tutores que “pensam pelo” trabalhador, definindo não apenas *o que* deve ser feito, mas também *como, quando* e até mesmo *com que atitude emocional* o trabalho deve ser realizado (Hochschild, 1983).

O QQ, sob essa perspectiva kantiana, pode ser compreendido como um gesto de esclarecimento, ainda que parcial e silencioso. Ao recusar a naturalização das exigências extracontratuais e ao questionar, mesmo que implicitamente, a legitimidade das demandas organizacionais que excedem o pacto formal, o trabalhador exerce seu direito ao juízo autônomo. Ele deixa de aceitar passivamente que “é assim que as coisas funcionam” e interroga criticamente os limites de sua obrigação. Evidentemente, essa leitura exige cautela: o QQ não constitui, em si, um ato revolucionário nem uma ruptura completa com estruturas de dominação. Muitos trabalhadores que o adotam permanecem inseridos nas mesmas relações de trabalho que criticam, e o fenômeno pode, inclusive, ser absorvido por discursos gerenciais que o reinterpretem como “problema de engajamento” a ser corrigido. No entanto, mesmo como gesto limitado, ele representa uma fissura na lógica da tutela corporativa: o trabalhador que estabelece limites afirma, ainda que discretamente, sua maioria existencial e sua recusa em permanecer indefinidamente disponível aos desígnios alheios.

É importante destacar que tanto Heidegger quanto Kant não propõem que a autenticidade ou o esclarecimento sejam conquistas definitivas, mas processos contínuos marcados por tensões e recaídas. Do mesmo modo, o QQ não deve ser idealizado como solução definitiva aos conflitos laborais contemporâneos. Ele expressa, antes, uma tensão ética fundamental: entre a necessidade de subsistência (que mantém o trabalhador no emprego) e o desejo de preservação da integridade subjetiva (que o leva a delimitar fronteiras). Essa tensão não se resolve no plano individual, demandando transformações estruturais nas formas de organização do trabalho e nas relações de poder que as sustentam.

Por fim, a categoria de *metanoia*, entendida como transformação profunda de mentalidade e reorientação existencial, permite compreender os efeitos específicos da pandemia de COVID-19 sobre a emergência e a intensificação do QQ. O termo *metanoia*, de origem grega, designa uma virada interior, uma mudança radical de perspectiva que reordena as prioridades e os valores que orientam a vida. Embora o conceito tenha raízes teológicas, ele foi incorporado à psicologia e à filosofia existencial para descrever processos

de crise e transformação identitária (May, 2009). A pandemia de COVID-19 configurou, para milhões de trabalhadores ao redor do mundo, uma experiência coletiva de confronto com a finitude, a vulnerabilidade e a fragilidade das estruturas sociais que sustentam a vida cotidiana.

Conforme amplamente documentado na literatura científica, a pandemia foi acompanhada por níveis elevados de ansiedade relacionada à morte, medo da infecção, perda de entes queridos e ruptura abrupta das rotinas laborais (Chalhoub et al., 2022; Fitzpatrick et al., 2020; Menzies & Menzies, 2020). Esse contexto não apenas produziu sofrimento psíquico, mas também criou condições para processos de reavaliação existencial. Trabalhadores que antes aceitavam jornadas exaustivas, metas irreais e a invasão sistemática de sua vida pessoal pelo trabalho passaram a questionar o sentido dessa entrega diante da possibilidade concreta da morte. A experiência da finitude revelou, para muitos, a arbitrariedade das prioridades anteriormente internalizadas: por que dedicar a maior parte da vida a um trabalho que não oferece reconhecimento, propósito ou reciprocidade? Por que sacrificar relações afetivas, saúde mental e tempo de vida em nome de promessas organizacionais frequentemente não cumpridas?

Essa reordenação de valores pode ser interpretada, em termos heideggerianos, como uma passagem da inautenticidade para a autenticidade desencadeada pelo confronto com a morte. Heidegger (2012) argumenta que é a angústia (*Angst*) diante do nada (a possibilidade do *não-ser*) que desarticula as seguranças do cotidiano e força o *Dasein* a assumir sua responsabilidade existencial. A pandemia funcionou, para muitos trabalhadores, como esse momento de angústia reveladora: as estruturas que sustentavam a normalidade laboral (a promessa de estabilidade, de crescimento na carreira, de realização por meio do trabalho) foram subitamente expostas em sua fragilidade. Nesse contexto, o QQ emerge não como apatia ou desinteresse, mas como uma resposta ética à percepção renovada de que a vida não se reduz ao trabalho e de que a entrega total de si à organização constitui uma forma de autotraição existencial.

Simultaneamente, a perspectiva kantiana do esclarecimento permite interpretar essa transformação como um processo de saída da menoridade coletivamente experienciada. Durante a pandemia, muitos trabalhadores foram forçados a reorganizar autonomamente suas rotinas de trabalho, suas prioridades e suas estratégias de sobrevivência, frequentemente sem o suporte adequado das organizações. Essa necessidade de autodireção, ainda que

imposta por circunstâncias adversas, pode ter contribuído para o desenvolvimento de uma postura mais crítica e autônoma diante das exigências laborais. Ao perceberem que as organizações não garantiam segurança, reconhecimento ou cuidado mesmo em contexto de crise global, muitos trabalhadores passaram a exercer um juízo mais independente sobre os limites de sua obrigação e sobre o valor que atribuem ao trabalho em suas vidas.

Essa *metanoia* pós-pandêmica manifesta-se empiricamente em diversos indicadores: a “Grande Renúncia” (*Great Resignation*) que marcou os anos de 2021-2022 (Sull et al., 2022; Amanor-Boadu, 2022), o aumento dos pedidos de demissão no Brasil documentados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2024, 2025), e, evidentemente, a emergência e rápida popularização do termo *Quiet Quitting*. Esses fenômenos não são desconectados: todos expressam, em diferentes graus, uma reavaliação coletiva do papel do trabalho na vida contemporânea. O QQ, nesse contexto, pode ser compreendido como uma manifestação específica dessa *metanoia*: aquela adotada por trabalhadores que, por razões materiais ou subjetivas, não podem ou não desejam abandonar seus empregos, mas que também não aceitam mais subordinar integralmente sua existência às exigências organizacionais.

Cabe reconhecer, contudo, que essa transformação existencial não é homogênea nem universal. Como demonstram os artigos que compõem esta tese, o QQ manifesta-se de forma mais acentuada entre determinados grupos geracionais (especialmente as Gerações Y e Z), em contextos organizacionais específicos (marcados por sobrecarga, falta de reconhecimento e culturas tóxicas) e entre trabalhadores que dispõem de certo grau de segurança material que lhes permite estabelecer limites sem risco imediato de demissão. Trabalhadores precarizados, informais ou em situações de extrema vulnerabilidade podem não ter as condições objetivas para exercer essa forma de resistência, evidenciando as dimensões de classe, raça e gênero que atravessam o fenômeno.

Além disso, é fundamental não romantizar a *metanoia* pós-pandêmica como se ela representasse, automaticamente, uma emancipação completa dos trabalhadores. Como alertam Antunes (2018) e Dejours (2018), as estruturas de dominação no trabalho são resilientes e adaptativas, incorporando frequentemente as críticas e resistências dos trabalhadores para neutralizá-las. Existe o risco de que o QQ, ao invés de desafiar o produtivismo, seja ressignificado pelas organizações como mais um “problema de gestão de pessoas” a ser administrado mediante técnicas de motivação, programas de bem-estar ou ajustes superficiais que não alteram as relações fundamentais de poder. Nesse sentido, a

metanoia individual ou coletiva, embora importante, mostra-se insuficiente quando desacompanhada de transformações estruturais nas formas de organização do trabalho, nas legislações trabalhistas e nas relações entre capital e trabalho.

Não obstante essas limitações, a articulação entre autenticidade heideggeriana, esclarecimento kantiano e *metanoia* pós-pandêmica oferece um arcabouço interpretativo robusto para compreender as dimensões ético-existenciais do QQ. Essas categorias filosóficas revelam que o fenômeno não se esgota em suas manifestações comportamentais (recusa ao trabalho extra, delimitação de horários, desconexão fora do expediente), mas expressa uma transformação mais profunda na relação subjetiva com o trabalho. O trabalhador que adota o QQ não apenas “faz menos”; ele redefine, ainda que tacitamente, o que considera legítimo exigir-se dele e o que entende por uma vida digna de ser vivida. Esse gesto, por mais discreto ou limitado que seja, porta uma dimensão ética inegável: trata-se da afirmação, diante da lógica da exploração total, de que existe um limite para a disponibilidade do sujeito e de que a vida não pode ser integralmente subordinada pelo trabalho.

Essa análise filosófica complementa, mas não substitui, as interpretações organizacionais e psicológicas apresentadas ao longo desta tese. Enquanto a literatura sobre engajamento, *burnout* e equilíbrio trabalho-vida ilumina os mecanismos e efeitos do QQ no plano das práticas e políticas organizacionais, a filosofia existencial e a ética da autonomia revelam as dimensões de sentido, valor e responsabilidade que estão implícitas ao fenômeno. Juntas, essas perspectivas constroem uma compreensão multidimensional que faz jus à complexidade do QQ enquanto fenômeno simultaneamente individual e coletivo, pragmático e existencial, defensivo e ético.

4 Conclusões

Esta tese partiu da seguinte questão central: o *Quiet Quitting* (QQ) constitui um fenômeno inédito no mundo do trabalho ou representa uma nova nomenclatura para práticas já existentes, acompanhada de quais impactos organizacionais e subjetivos? A partir de quatro revisões de escopo sistemáticas e da análise integrada de 56 estudos científicos revisados por pares, bem como do diálogo com referenciais teóricos da Psicologia Organizacional e do Trabalho e dos estudos críticos das organizações, é possível responder que:

O Quiet Quitting NÃO é um fenômeno inteiramente novo. Trata-se de uma reconfiguração contemporânea de tensões históricas entre trabalho e vida pessoal, já presentes em reflexões filosóficas antigas (Sêneca, Aristóteles) e nas lutas operárias contra jornadas extenuantes desde a Revolução Industrial. O que há de específico no fenômeno atual é sua emergência em um contexto de intensificação do trabalho imaterial, hiperdisponibilidade tecnológica e fragilização do contrato psicológico pós-pandemia de COVID-19.

O Quiet Quitting distingue-se de práticas anteriormente descritas, como o desengajamento clássico de Kahn (1990), o presenteísmo ou a alienação marxista, por constituir uma forma de engajamento delimitado. Diferentemente do desengajamento (retração generalizada e passiva), o QQ caracteriza-se pela manutenção responsável do desempenho nas funções contratuais combinada à recusa consciente e deliberada de demandas extracontratuais. Trata-se menos de apatia e mais de delimitação ética de fronteiras entre obrigação e exploração.

As principais implicações dessa distinção para a Psicologia Organizacional e do Trabalho são: (i) a necessidade de revisão dos modelos tradicionais de engajamento, que frequentemente naturalizam a entrega além do contrato como padrão normativo; (ii) o reconhecimento do QQ como sintoma de ambientes organizacionais adoecidos (e não como problema individual do trabalhador); (iii) a demanda por modelos de gestão que respeitem os limites contratuais e promovam reciprocidade genuína; (iv) a urgência de incorporar a dimensão ética e existencial nas análises do comportamento organizacional.

O trabalhador, ao limitar sua atuação às obrigações contratuais e recusar demandas extras, não remuneradas ou acordadas, pode afirmar um limite simbólico e ontológico diante

da lógica da exaustão, marcando seu direito à recusa e à preservação de si. Nesse sentido, o QQ pode ser interpretado menos como “demissão silenciosa” e mais como tentativa de restabelecer um equilíbrio ético diante da invasividade do trabalho sobre a vida. Pode ser compreendido como uma reatualização do conflito entre autenticidade e alienação, onde o sujeito reivindica, silenciosamente, o direito de existir além do cargo que ocupa profissionalmente.

Essas distinções conceituais ganham relevo quando confrontadas com as divergências interpretativas presentes na literatura. Uma parte dos estudos analisados trata o QQ como sintoma de desengajamento (apatia, desmotivação, afastamento passivo), enquanto outra vertente, mais crítica e contextualmente sensível, o compreende como forma de resistência ética a exigências extracontratuais. Nenhuma das duas leituras, isoladamente, captura a especificidade do fenômeno: a primeira culpabiliza o trabalhador por um processo que é, em grande medida, engendrado pelas dinâmicas organizacionais; a segunda corre o risco de romantizar uma prática cujos efeitos dependem das condições concretas de cada trabalhador. A distinção entre desengajamento passivo e engajamento delimitado, proposta neste trabalho, oferece saída para esse impasse ao preservar a agência do sujeito sem ignorar as estruturas que a condicionam.

Durante a pandemia de COVID-19, muitos trabalhadores ao redor do mundo foram confrontados com a dimensão da finitude humana em diversos contextos. A morte, antes circunscrita a uma abstração distante ou a um evento marginal do cotidiano, passou a ocupar um lugar mais central em muitas experiências coletivas. A perda de entes queridos, o colapso dos sistemas de saúde, a incerteza quanto ao futuro e o rompimento abrupto das rotinas laborais podem ter lançado os indivíduos em uma espécie de suspensão do mundo ordinário, revelando a fragilidade das estruturas que até então sustentavam a vida cotidiana. Esse impacto não foi apenas sanitário ou econômico, mas também pode ser compreendido como existencial. Muitos trabalhadores passaram a questionar não apenas as condições objetivas de trabalho, mas o sentido mesmo de dedicar a maior parte de suas vidas a atividades que, em última instância, pareciam destituídas de valor diante da possibilidade real da morte.

As dimensões ético-existenciais desse fenômeno, analisadas detalhadamente na seção 3.1, revelam que o QQ porta significados que transcendem sua manifestação comportamental imediata. Ao ser interpretado à luz das categorias filosóficas de autenticidade (Heidegger, 2012), esclarecimento (Kant, 1784/1985) e *metanoia* pós-

pandêmica, o fenômeno emerge como uma forma contemporânea de resistência à instrumentalização total da vida pelo trabalho. Trata-se de um gesto ético, ainda que silencioso e limitado, por meio do qual trabalhadores reassumem, parcialmente, a responsabilidade por suas próprias existências, recusando-se a dissolver sua identidade na persona corporativa ou a permanecer indefinidamente em estado de menoridade organizacional. Essa leitura filosófica complementa as análises organizacionais apresentadas ao demonstrar que o QQ não pode ser adequadamente compreendido se reduzido a um “problema de gestão” ou a uma “falta de motivação individual”, mas deve ser reconhecido como sintoma de uma transformação mais profunda nas expectativas subjetivas sobre o papel do trabalho em uma vida digna de ser vivida. A pandemia de COVID-19 funcionou, nesse contexto, como momento de confronto coletivo com a finitude, desencadeando processos de reavaliação existencial que se expressam, entre outras formas, na emergência do QQ como prática de autopreservação e redefinição de prioridades. Esse horizonte ético-existencial não resolve, por si, as contradições estruturais do trabalho contemporâneo, mas expõe a urgência de que as organizações repensem não apenas suas práticas gerenciais, mas os próprios fundamentos sobre os quais se sustentam as relações laborais no capitalismo tardio.

Os quatro artigos que compõem esta tese evidenciam, sob diferentes ângulos teóricos e metodológicos, a complexidade e a polissemia que envolvem o QQ. A partir de distintas lentes, sejam elas psicossociais, organizacionais, histórico-culturais ou existenciais, torna-se claro que não se trata de um conceito unívoco, mas sim de um campo semântico tensionado por múltiplas interpretações. O fenômeno aparece ora como uma estratégia de preservação da saúde mental, ora como um indício de desengajamento, ora ainda como um movimento ético de recusa às formas hegemônicas de gestão do trabalho. Essas variações não são meramente terminológicas, mas indicam disputas de sentido e implicações práticas distintas, tanto para as ciências do trabalho quanto para as organizações.

Contudo, reconhecer o caráter crítico e ético do QQ não implica ignorar suas contradições internas. A literatura analisada permite sustentar que, embora o QQ possa operar como estratégia de autopreservação e resistência subjetiva, ele também pode produzir efeitos ambíguos no médio e longo prazo. Em determinados contextos, a limitação deliberada do engajamento pode resultar na cristalização de trajetórias profissionais, na redução do reconhecimento simbólico e até na reprodução silenciosa de desigualdades

organizacionais, especialmente quando apenas determinados grupos possuem margem material e simbólica para estabelecer limites.

Assim, o QQ não pode ser interpretado unicamente como resistência nem como desengajamento, mas como uma prática situada, cujos efeitos dependem das condições organizacionais, das relações de poder e das posições ocupadas pelos trabalhadores. Essa ambiguidade constitui um de seus traços centrais e exige cautela analítica para evitar tanto sua romantização quanto sua patologização.

Essa diferenciação entre desengajamento e engajamento delimitado é fundamental para o avanço conceitual da área. O desengajamento, como descrito na literatura organizacional, refere-se a um distanciamento afetivo e cognitivo em relação ao trabalho, marcado por baixa produtividade, desapego e indiferença em relação aos objetivos organizacionais. Já o engajamento delimitado, no caso do QQ, é uma postura seletiva, baseada em critérios subjetivos de justiça, autocuidado e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O trabalhador não está alienado, mas conscientemente posicionado frente a um modelo que considera insustentável ou injusto. Ele continua presente, mas não se submete à lógica da disponibilidade permanente, da multitarefa constante, da informalidade das cobranças e da cultura da urgência.

Cabe destacar que a literatura atual, em especial aquela voltada ao discurso gerencial, muitas vezes não está preparada para reconhecer esse tipo de conduta como legítima. A ausência de distinções rigorosas entre diferentes formas de engajamento gera um ruído conceitual que compromete a análise do fenômeno. Ao confundir o QQ com o desinteresse ou com o cinismo organizacional, corre-se o risco de patologizar uma reação que pode, na verdade, ser saudável, proporcional e até necessária frente a ambientes laborais adoecidos. Essa imprecisão conceitual, por sua vez, tem implicações práticas, por orientar diagnósticos equivocados nas empresas, levar a políticas internas ineficazes e perpetuar a culpabilização do trabalhador por sintomas que são, em grande parte, estruturais. Desse modo, o termo “engajamento delimitado” é visto como uma nova definição necessária para capturar a intencionalidade positiva e a manutenção da produtividade que estão ausentes no “desengajamento” ou “não engajamento” tradicional.

Há, portanto, uma urgência epistemológica com base na literatura analisada: é preciso qualificar o debate sobre engajamento no trabalho, reconhecendo não haver um único

modelo legítimo de comprometimento. O engajamento, enquanto construto, admite variações de magnitude e forma: pode ser pleno, parcial, contingente ou crítico, e todos esses modos merecem análise respeitosa e contextualizada. É fundamental, porém, não confundir esses modos de engajamento com o fenômeno QQ: o engajamento parcial é uma categoria descritiva do construto, que pode ou não estar presente em um trabalhador que adota o QQ. O QQ, por sua vez, é o comportamento pelo qual o trabalhador, qualquer que seja seu nível atual de engajamento, delimita conscientemente sua atuação aos limites contratuais, recusando demandas extracontratuais. O engajamento (ou seu déficit) é o antecedente; o QQ é a resposta comportamental. Tratá-los como sinônimos seria incorrer na mesma imprecisão conceitual que este trabalho buscou corrigir. A não consideração dessa nuance pode contribuir para a perpetuação da visão produtivista que mede o valor do sujeito somente pela sua disposição a exceder limites, ainda que às custas de sua saúde mental, seus vínculos afetivos ou sua autonomia.

As análises comparadas dos artigos que integram esta tese revelam pontos de convergência analítica que permitem delinear um consenso provisório na literatura sobre o *Quiet Quitting*. Em geral, os estudos indicam que o fenômeno está vinculado a três grandes eixos de sentido: o desejo por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a resistência subjetiva ao *burnout* e a busca por reconhecimento justo e simbólico no ambiente de trabalho. Tais eixos configuram o pano de fundo a partir do qual os trabalhadores repensam suas relações com o labor, não como negação do trabalho em si, mas como rejeição de suas formas adoecidas, exploratórias ou desumanizantes. Trata-se de um movimento silencioso, mas politicamente significativo, no qual o sujeito reposiciona sua centralidade existencial fora do campo exclusivo da produtividade.

Entretanto, a literatura científica também expressa divergências substanciais. As principais tensões recaem sobre a interpretação das motivações do fenômeno e sobre seus efeitos práticos nas organizações. Parte dos estudos, especialmente aqueles com viés mais gerencial, interpreta o QQ como um risco iminente à produtividade, à competitividade e à eficiência operacional. Nessa chave, o comportamento é tratado como uma ameaça ao desempenho organizacional, sendo associado a condutas negativas ou improdutivas. Em contraste, outras pesquisas, muitas delas ancoradas na psicologia crítica, nos estudos do trabalho e na sociologia do cotidiano, veem o QQ como uma forma de crítica encarnada, uma resposta ética e subjetiva às condições tóxicas impostas pelas novas formas de gestão,

marcadas pela informalidade das cobranças, pelo excesso de metas e pela violação contínua das fronteiras entre tempo de vida e tempo de trabalho.

Do ponto de vista teórico, a interpretação adotada neste estudo aproxima-se de uma perspectiva crítica do trabalho, dialogando especialmente com a Psicologia Organizacional e do Trabalho de matriz histórico-social e com contribuições da psicodinâmica do trabalho. Nessa chave, o Quiet Quitting é compreendido menos como uma falha individual de engajamento e mais como um sintoma relacional e organizacional, que expressa o esgotamento dos modelos de gestão baseados na intensificação, na hiperdisponibilidade e na captura subjetiva do trabalhador.

Essa ancoragem permite compreender o QQ como uma resposta defensiva e, simultaneamente, ética, articulada à necessidade de preservação da saúde mental e da dignidade no trabalho. Trata-se, portanto, de um fenômeno que emerge da tensão estrutural entre exigências organizacionais crescentes e limites subjetivos cada vez mais explicitados pelos trabalhadores no contexto contemporâneo.

A polarização interpretativa indica, por si só, a necessidade de uma reformulação conceitual. A atual tradução do termo *quiet quitting* para o português como “demissão silenciosa” não reflete as nuances do fenômeno. “Demissão”, ao carregar o sentido de desligamento, ruptura contratual e desistência, obscurece o fato de que o sujeito não deixa o emprego, mas redefine sua forma de nele permanecer. Por isso, propomos como alternativas mais precisas expressões como “renúncia silenciosa ao excesso” ou “engajamento delimitado”. Essas formulações resgatam a centralidade da escolha ética do trabalhador em recusar o que é abusivo, sem abandonar sua função. Há, nesse gesto, um tensionamento silencioso do contrato psicológico, ou seja, aquele pacto subjetivo e implícito entre empregado e empregador que, tradicionalmente, espera mais do que o contrato formal prevê, sem, no entanto, oferecer garantias equivalentes.

Além de uma nova terminologia, é necessário ampliar o conceito de QQ para além da ideia simplista de “fazer apenas o mínimo”. O fenômeno precisa ser compreendido à luz de um contexto histórico mais amplo, que inclui a herança das formas de exploração intensificada do trabalho desde a Revolução Industrial, os impactos subjetivos da pandemia de COVID-19 e os efeitos das estruturas organizacionais atuais, muitas delas marcadas por instabilidade, metas inalcançáveis, falta de reconhecimento simbólico e material, e

normalização da hipercarga emocional. Ignorar esses elementos pode levar a interpretar o comportamento dos trabalhadores fora de sua densidade histórica e afetiva, comprometendo a compreensão da verdadeira natureza do fenômeno.

Nesse sentido, o QQ pode revelar uma urgência de sentido no trabalho contemporâneo. Não se trata somente de uma demanda por benefícios ou condições materiais, mas por coerência, significado e respeito. O trabalhador contemporâneo, sobretudo aquele pertencente às gerações mais jovens, parece menos disposto a negociar sua saúde mental, seu tempo pessoal e sua identidade em nome de promessas difusas de crescimento ou reconhecimento que, muitas vezes, não se concretizam. Há uma demanda latente por um novo pacto social, no qual a presença no trabalho não seja confundida com subserviência e onde o engajamento só possa se manter sob bases justas, transparentes e humanas.

O avanço conceitual sobre o QQ sugere a necessidade de um deslocamento de foco: é preciso deixar de perguntar “por que os trabalhadores estão fazendo menos?” e começar a indagar “o que o trabalho está exigindo demais?”. Ao colocar a ênfase sobre as estruturas e não sobre os sujeitos isoladamente, podemos enxergar o fenômeno não como falência do trabalhador, mas como denúncia viva de um modelo de trabalho em crise. A nova concepção deve, portanto, considerar a pluralidade de fatores implicados (históricos, organizacionais, psicológicos e existenciais) e abrir espaço para uma leitura mais justa, crítica e emancipadora das transformações em curso nas relações laborais.

Diante desse cenário, e a partir dos limites e potencialidades próprios de uma revisão de escopo, argumenta-se que a ciência do trabalho, para se manter ética, crítica e socialmente comprometida, não pode se restringir às demandas produtivas das organizações. Ela precisa, sobretudo, reconhecer as dores, os limites e as aspirações daqueles que, com sua força de trabalho, sustentam as engrenagens do mundo contemporâneo. Ouvir o QQ como sintoma e expressão é também reconhecer que o futuro do trabalho exige menos prescrição e mais escuta; menos controle e mais diálogo; menos extração e mais humanidade. É nesse ponto de interseção (entre a crítica silenciosa dos trabalhadores e a responsabilidade ativa da ciência) que se abre espaço para a construção de novos paradigmas laborais, mais justos, sustentáveis e centrados na dignidade do sujeito.

Ressalta-se que esta tese, fundamentada em revisões de escopo, não estabeleceu relações causais por dados primários, tampouco buscou generalizações estatísticas. As relações apresentadas entre pandemia, experiência da finitude e emergência do QQ constituem hipóteses interpretativas derivadas da análise integrada da literatura e de categorias filosóficas mobilizadas para compreender o fenômeno em sua complexidade. Tais interpretações, embora teoricamente fundamentadas, demandam validação empírica em estudos futuros.

Seus achados teórico-analíticos indicam que o QQ pode ser compreendido não como um problema individual dos trabalhadores, mas como um sintoma de ambientes laborais adoecidos, marcados por sobrecarga, falta de reconhecimento e fragilização das relações de trabalho. Ao propor a renomeação do fenômeno e ao distinguir desengajamento de engajamento delimitado, oferece ferramentas conceituais para uma análise mais justa e crítica, mesmo que, embora teoricamente fundamentada, constitua uma abstração analítica que pode não capturar adequadamente a heterogeneidade das experiências concretas de trabalhadores em diferentes contextos culturais, setoriais e de classe.

O futuro do trabalho digno depende de nossa capacidade coletiva de reconhecer que a recusa ao excesso pode ser lida, em determinadas condições, não como preguiça, mas sabedoria; não como desistência, mas resistência; não como o fim do trabalho, mas a afirmação de que a vida não se reduz a ele.

Referências

Abramson, A. (2022). *Burnout and stress are everywhere. 2022 trends-report. American Psychological Association, 53(1), 72-73.* <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>

Almeida, N. M. O. de ., Madureira, A. S. ., Milhomem, M. J. C. de S. ., & Ramos, E. M. B. . (2023). The Great Resignation as na indicator of new relationships in the workplace – a prophecy by Ulrich Beck: A Grande Demissão como indicativo de novas relações no ambiente de trabalho – uma profecia de Ulrich Beck. *Concilium, 23(22), 53–65.* <http://clium.org/index.php/edicoes/article/view/2475>

Amanor-Boadu, V. (2022). Empirical evidence for the “Great Resignation”. *Monthly Labor Review.* <https://doi.org/10.21916/mlr.2022.29>

Anjos, P. C. dos. (2014) O desenrolar histórico da organização internacional do trabalho e seu papel na atualidade. *Revista Jurídica Uniandrade – nº 20 – vol. 01.* <https://revistahom.uniandrade.br/index.php/juridica/article/view/113/109>.

Antunes, R. C. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.* São Paulo: Boitempo Editorial.

Apolinário, V. (2016). Racionalização taylorista da produção e do trabalho. *Revista de Economia Regional, Urbana e do Trabalho, Niterói, 5(2), 31-42.* <https://periodicos.ufrn.br/rerut/issue/download/860/Vald%C3%AAnia%20Apolin%C3%A1rio>

Aragão, A. S. M. & Maranhão, T. L. G. (2020) Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura Id on Line Rev. Mult. Psic. V.14, N. 51 p. 511-536

Aristóteles. (1999). *Ética a Nicômaco* (M. da G. Kury, Trad.). 3ª ed. Universidade de Brasília. (Obra original publicada no século IV a.C.)

Batista, B.; Oliveira, J.; Rente, J.; & Lopes, C. (2024). Quiet Quitting: Os Principais Motivos. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas.* doi: https://doi.org/10.56002/ceos.pp33_rce

Bhatt, M., Tevatia, R., & Joshi, C. (2024). The whispered farewell: Understanding the phenomenon of quiet quitting and its organizational implications. *International Journal of Innovation Studies, 8, 239-249.* <https://iji-studies.com/index.php/IJIS/article/view/87>

Borges, L. de O., & Yamamoto, O. H. (2014). Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In A. V. B. Bastos, J. E. Borges-Andrade, & J. C. Zanelli (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 25-72). Porto Alegre: Artmed.

Braje, I. N. (2022). Can toxic organizational culture really cause the great resignation: In search of answers. *Full Paper Proceeding Multidisciplinary Studies, 6(3), 1-9.*

Brandão, L. A. P. (2016). Desenvolvimento de lideranças: um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços. Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia. Ênfase em Psicologia Organizacional. Porto Alegre.

Braverman, H. (1978). *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar.

Calvet, O. A. (2006). Direito ao lazer nas relações de trabalho. São Paulo, LTr.

Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet quitting – Implications for Asian businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128-134. <https://doi.org/10.14707/ajbr.230153>

Cappelli, P. (2020). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Review Press.

Carbinatto, B. (2022, outubro). Quiet Quitting: a nova face do desengajamento. *Você S/A*, 24(10), 54-59.

Castro, L. F. (2022, 14 de setembro). Nada além do necessário. *Revista Veja*, 55(36), 58-61.

Cavalcante, Z. V., & Silva, M. L. S. da. (2011). A importância da Revolução Industrial no mundo da Tecnologia. In *7º Encontro Internacional de Produção Científica*, 2011, Maringá. Anais eletrônico. Maringá. https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2011/wp-content/uploads/sites/86/2016/07/zedequias_vieira_cavalcante2.pdf

Cerutti, P. S., Costa, C., Pauli, J., & Laval, L. C. (2023). Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. *BBR. Brazilian Business Review*, 20, 518-539. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/BVFqN8hNYzkPjtpRvrMqFhy/?lang=pt>

Chalhoub, Z., Koubeissy, H., Fares, Y., Abou-Abbas, L. (2022). Fear and death anxiety in the shadow of COVID-19 among the Lebanese population: A cross-sectional study. *PLoS ONE*. 17(7): e0270567. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270567>

Chernata, T. (2024). Personal Boundaries: definition, role, and impact on mental health. *Personality and Environmental Issues*, 2024. Volume 3, Issue 1. DOI: 10.31652/2786-6033-2024-3(1)-24-30

Chiavenato, I. (2020). *Introdução à teoria geral da administração*. 10ª ed. Atlas.

Cloud, H., & Townsend, J. S. (2006). *Boundaries: When to say yes, when to say no to take control of your life*. Zondervan Publishing House.

Cohen, A. (2021). How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom. Bloomberg Businessweek Workplace. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic?leadSource=uverify%20wall>. Acesso em: 02 mar. 2023.

Cox, J. (2022). A record 4.5 million workers quit their jobs in November. CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/01/04/jolts-november-2021-record-4point5-million-workers-quit-their-jobs.html>. Acesso em: 24 ago. 2023.

CSSE, Center for Systems Science and Engineering. (2023). *COVID-19 Dashboard*. Johns Hopkins University. <https://www.arcgis.com/apps/dashboards/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>.

Dejours, C. (2018). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6ª ed. São Paulo: Cortez.

Delouya, S. (2023). Tendência de pedidos de demissão em massa parece estar desaparecendo nos EUA, dizem especialistas. CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/tendencia-de-pedidos-de-demissao-em-massa-parece-estar-desaparecendo-nos-eua-dizem-especialistas/>. Acesso em: 23 ago. 2023.

Engels, F. (2010). *A situação da classe trabalhadora na Inglaterra*. Tradução B. A. Schuman. São Paulo: Boitempo, 2010.

Ferreira, R.; Fabbri, E. W.; Egger, J. G.; Silva, V. M. & Oliveira, L. L. T.; Chaves, M. V. P. (2024) Desenvolvimento de uma Estratégia Integrada de RH para a Amazon: melhorando a saúde mental e as condições de trabalho nos armazéns. *Revista Tópicos*, v. 2, n. 13. <https://revistatopicos.com.br/artigos/desenvolvimento-de-uma-estrategia-integrada-de-rh-para-a-amazon-melhorando-a-saude-mental-e-as-condicoes-de-trabalho-nos-armazens>

Fitzpatrick, K. M., Harris, C., & Drawve, G. (2020). Fear of COVID-19 and the mental health consequences in America. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice and Policy*, 12(S1), pp. 17-21. <https://doi.org/10.1037/tra0000924>

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>

França, B., & Oscar, L. H. C. (2024). Desenvolvimento de liderança de gestão de projetos: Uma breve revisão bibliográfica. *Boletim Do Gerenciamento*, 41(41). <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/1151>

Freire, M. G. (2013) Qualidade de vida no trabalho. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, Centro Universitário de Brasília, Brasília. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/3959>

Freire, V. M., & Santos, M. R. (2022). O trabalhador e a sua luta na revolução Industrial inglesa – 1760 a 1895. *Gestão & Tecnologia Faculdade Delta*, 11(1), 1-34. <https://www.faculdadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/109/66>

Gaze, R.; Leão, L. H. da C.; Vasconcellos, L. C. F. de (2011). A Organização Internacional do Trabalho: a saúde fora do lugar. In: *Vasconcellos, Luiz Carlos Fadel de; Oliveira, Maria Helena Barros de. Saúde, trabalho e direito: uma trajetória crítica e a crítica de um trajetória*. Rio de Janeiro, EDUCAM, p. 201-255.

Gonçalves, C. A., & Gonçalves, R. A. (2007). Síndrome de *Burnout*: causas e consequências em diversos profissionais. *Revista Brasileira de Psicologia*, 03(02), Salvador, Bahia.

- Gonzales, A. (2024). Como enfrentar os casos de adoecimento no trabalho?. *Jornal da Universidade*. UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/279923/191-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heidegger, M. (2012). *Ser e tempo* (M. S. C. Schuback, Trad.). Vozes; Editora da Unicamp.
- Hespanhol, A. (2005). *Burnout e stress ocupacional*. *Revista Portuguesa de Psicossomática*, vol. 7, núm. 1-2, janeiro-dezembro, 2005, pp. 153-162. <https://www.redalyc.org/pdf/287/28770212.pdf>
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Isa, A. A. (2015). Conflicts in organizations: Causes and consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(11), 54-59.
- Julião, J. (2022, outubro). Cultura do orgulho em pertencer afasta a da desistência. *Você RH*, 15(6), 12.
- Kang, J., Kim, H., & Cho, O. H. (2023). Quiet quitting among healthcare professionals in hospital environments: a concept analysis and scoping review protocol. *BMJ open*, 13(11), e077811. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077811>
- Kant, I. (1985). Resposta à pergunta: O que é o Esclarecimento?. In I. Kant. Immanuel Kant: Textos seletos. (F. S. Fernandes, Trad., pp. 100-117). Vozes. (Trabalho original publicado em 1784).
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024). Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation. *Service Industries Journal*, 44(3-4), 218–236. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>
- Khan, Z. [@zaidleppelin]. (2022, 25 de julho). *On quiet quitting* [Vídeo]. TikTok. <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Lestari, N. S., Rivai Zainal, V., Chan, S., & Nawangsari, L. C. (2024). *Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia*. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 427–439. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.33)
- 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>
- Machado, C. S., & Oliveira, J. G. de. (2021). Direito à desconexão – Como evitar a intrusão e a exaustão? *Revista Internacional de Direito do Trabalho*, (1), 743-770. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/64494/1/RIDT_A_I_2021_N_1_17_Carmo_Machado_Jo%C3%A3o_Oliveira.pdf

Mahand, A.; Caldwell, C. (2023). Understanding Quiet Quitting: Causes, Consequences, and Leadership Responsibilities. *Journal of Organizational Psychology*, 23(1), 45–60

Marx, K. (2006). *Manuscrítos Econômico-Filosóficos*. Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo Editorial.

Matos, E., & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 15, 508-514. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300017>.

May, R. (2009). *A descoberta do ser: Estudos sobre a psicologia existencial*. Vozes.

Mendes, A. C., Santana, E. G., Sotero, H. D., & Martins, S. (2023). Análise do Processo de Destinação das Sobras Operacionais in Cooperativas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 9(18), e13. <https://doi.org/10.5902/2359043267975>

Meneguzzi, N. L. G.; Malgarim, E. A. (2024). Análise do quiet quitting como mudança de paradigma quanto à concepção de importância do labor na vida do trabalhador em contraste ao grumpy staying e às exigências do precário mercado de trabalho. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho*. v. 10, n. 1, pp. 21-41. <https://www.indexlaw.org/index.php/revistadtmat/article/download/10493/pdf/>

Menzies, R. E., & Menzies, R. G. (2020). Death anxiety in the time of COVID-19: Theoretical explanations and clinical implications. *Cognitive Behaviour Therapist*, vol. 13, e19. <https://doi.org/10.1017/S1754470X20000215>

Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). (2024, agosto). *Sondagem inédita feita pelo MTE aponta principais motivos para pedidos de demissão*. <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Agosto/sondagem-inedita-feita-pelo-mte-aponta-principais-motivos-para-pedidos-de-demissao>

Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). (2025). *Quantidade de desligamentos a pedido no Brasil* [Base de dados]. Coordenação-Geral de Estatísticas do Trabalho (CGEET) / Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). Dados obtidos por meio da Lei de Acesso à Informação (Solicitação nº 19955.031027/2025-50, respondida pela Controladoria Geral da União).

Miranda, P. H.; Miranda, L. C. M. & Pimentel, G. G. A. (2018). O teletrabalho e as possibilidades de violação ao direito do lazer. *Revista Brasileira de Estudos do Lazer*. Belo Horizonte, v. 5, n. 1, pp. 109-125. <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/597>

Nunes, A. R., & Pimenta, F. (2024). Quiet quitting, firing and hiring: just a social media trend?. *Revista Psicologia, Saúde & Doenças*, Vol. 25, Nº. 1, pp. 124-137. <https://doi.org/10.15309/24psd250112>

Oliveira, D. R. de. (2017). *Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office* (Tese de doutorado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10792>

Oliveira, E. M. (2004). *Transformações no mundo do trabalho, da revolução industrial aos nossos dias*, Caminhos de Geografia-Revista on line. Uberlândia, 2(11), p. 84-96.

Oliveira, L. F. L. de. (2024). *Os impactos da implementação da escala de trabalho 4x3 na gestão administrativa e na vivência do trabalhador de empresas privadas*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) Universidade Federal do Amazonas, Manaus.

Organização das Nações Unidas (ONU). (2015). *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. 1 ONU Brasil. <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2023.

Öztürk, E., Arıkan, Ö. U., & Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik Ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79. <https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906. <https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2021.105906>

Parker, K. & Horowitz, J. M. (2022). Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>

Pessoa, C. J. V., dos Santos, Q. B., & de Jesus Bassine, C. P. (2019). Medidas preventivas para minimizar o estresse causado pela síndrome de *burnout* nos profissionais de enfermagem. *Faculdade Sant'Ana em Revista*, 3(2), 271-278. <https://iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1620>

Rodrigues, L. M. (2009). *Trabalhadores, sindicatos e industrialização*. Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. Rio de Janeiro.

Rossi, M. F., Beccia, F., Gualano, M. R., & Moscato, U. (2024). Quiet quitting: The need to reframe a growing occupational health issue. *Social Work*, 69(3), 313-315. <https://doi.org/10.1093/sw/swae023>

Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

Sant'Anna, A. S. & Gomes, D. R. (2021). Trabalho remoto e bem-estar: desafios e perspectivas no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(6), 1–17.

Saraiva, L. A. S. & Provinciali, V. L. N. (2002). Desdobramentos do taylorismo no setor têxtil – um caso, várias reflexões. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 09, nº 1.

Sêneca. (1997). *Sobre a brevidade da vida* (A. S. de Moura, Trad.). Penguin Classics. (Trabalho original publicado no século I d.C.)

Serenko, A. (2022). The Great Resignation: The great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>

Sevilha, L. L., & Gallucci, M. (2023). A influência da gestão de liderança ineficaz no desenvolvimento do *burnout*. *Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS*. <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15531>

Sharples, S. (2022). The Great Resignation hits Australia as 1 million people quit their jobs. News. <https://www.news.com.au/finance/work/at-work/the-great-resignation-hits-australia-as-1-million-people-quit-their-jobs/news-story/def6a027e6ee35440a160d1c87892011>. Acesso em: 24 ago. 2023.

Silva, J. P. C. da. (2018). *A saúde do trabalhador e da trabalhadora fabril sob a nova organização do trabalho*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal da Paraíba. https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/24276/1/J%C3%A9ssicaPereiraCosmoDaSilva_Dissert.pdf

Silva, A. da S. (2020). Aporte histórico sobre os direitos trabalhistas no Brasil. *SER Social: estado, democracia e saúde*. Brasília, v. 22, n. 46, p. 126-151. https://periodicos.unb.br/index.php/SER_Social/article/view/23516/25142

Sousa, A. A. R. (2018). O trabalho e sua ressignificação ao longo da história. *Jus Navigandi*. <https://jus.com.br/artigos/70131/o-trabalho-e-sua-ressignificacao-ao-longo-da-historia>

Straus, W., & Howe, N. (1991). The cycle of generations. *American Demographics*, 13(4).

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). *Toxic culture is driving the great resignation*. MIT Sloan Management Review, 63(2), 1–9. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>

Tomaz, H. C., Tajra, F. S., Lima, A. C. G., & Santos, M. M. D. (2020). Síndrome de *Burnout* e fatores associados em profissionais da Estratégia Saúde da Família. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 24(suppl 1), e190634.

Trust, G. (2022). Beyonce's 'Break My Soul' Soars to No. 1 on Billboard Hot 100. Billboard. <https://www.billboard.com/music/chart-beat/beyonce-break-my-soul-number-one-hot-100-1235123782/>.

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M.; Rahman, M. K.; Gao, J.; Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*. Nature Portfolio. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

Yang, W.-N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of Vocational Behavior*, 110 (Part B), 286-302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.005>

Yikilmaz, İ. (2022). Quiet quitting: a conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science*.

Youthall. (2022). Sessiz istifa nedir?. *Sessiz İstifa Araştırması*. 1-23. <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>