

“Demissão silenciosa” Uma tendência na atual dinâmica do mundo do trabalho



A “demissão silenciosa”, também conhecida como “*quiet quitting*” ou “desistência silenciosa”, é uma tendência no atual contexto da dinâmica da força de trabalho a nível mundial, em que os trabalhadores deixam de se empenhar no trabalho e realizam somente o mínimo exigido, sem efetuar esforços adicionais. Embora o termo insinue uma “desistência”, não se trata necessariamente de abandonar o emprego, mas sim de um afastamento gradual, e não anunciado, das responsabilidades laborais (Hamouche et al., 2023).



Margarida Saraiva

Docente do Departamento de Gestão, Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora e Investigadora da BRU Business Research Unit ISCTE
msaraiva@uevora.pt



Teresa Nogueiro

Doutora em Gestão da Universidade de Évora e Secretária-Geral da Presidência do Conselho de Ministros
t.nogueiro@gmail.com



Os trabalhadores desligam-se silenciosamente do seu trabalho e cargos, deixam de estar totalmente comprometidos com as suas tarefas e só fazem o mínimo para atender às exigências do trabalho (Mahand & Caldwell, 2023). O que significa que os trabalhadores podem não renunciar explicitamente ao trabalho e aos cargos, mas tornam-se cada vez mais descomprometidos, mantendo-se dentro dos limites razoáveis das exigências do trabalho. Alguns desses trabalhadores que praticam o “*quiet quitting*” podem optar por mudar de emprego, de sector, reformar-se mais cedo ou mesmo iniciar o seu próprio negócio (Serenko, 2023). Todavia, é importante

salientar que o fenómeno não se refere a demissões em massa, mas sim a uma mudança na abordagem dos trabalhadores em relação ao equilíbrio entre o trabalho, a família e a vida pessoal.

A terminologia “*quiet quitting*” emergiu na esfera da internet, em março de 2022, por Bryan Creely, um *Gen-X career coach* e *employment influencer* americano, que introduziu o termo ao discutir um artigo sobre trabalhadores que estavam a “desacelerar” no trabalho, particularmente influenciados pela pandemia Covid-19 (Yildiz, 2023). A hashtag #*quietquitting* rapidamente tornou-se viral na rede social TikTok, especialmente entre os trabalhadores mais jovens.

Muitas discussões em torno deste termo também fazem menção a um movimento originado na China, que surgiu em 2021, conhecido como “*tang ping*”, que se traduz como “deitar-se”. Esse movimento é caracterizado por uma resistência à pressão social de trabalhar longas e extenuantes horas em detrimento do bem-estar pessoal (Konovalova, 2023). Outro movimento viral nas redes sociais é o designado “*I no longer dream of labor*” (“Já não sonho com o trabalho”), em que muitos utilizadores, maioritariamente jovens, partilham que simplesmente não têm um emprego de sonho.

Porém, os fenómenos “*quiet quitting*”, “*tang ping*” e “*I no longer dream of labor*” não são as únicas “revoluções” no mercado laboral. A “Grande Demissão” (“*Great Dismissal*”) e “Grande Renúncia” (“*Great Resignation*”) causaram uma enorme escassez de mão-de-obra, trazendo dificuldades no preenchimento de funções específicas, com efeitos devastadores em vários países, durante e no pós-pandemia Covid-19, por exemplo, na Alemanha, Itália, Brasil e EUA. A “Grande Demissão” (“*Great Dismissal*”) refere-se a um cenário em que um grande número de trabalhadores é despedido pelos seus empregadores, normalmente devido a crises económicas, reestruturação organizacional, sendo frequentemente uma consequência de fatores externos que afetam as organizações, levando a perdas generalizadas de empregos e à reestruturação da força de trabalho. A

“Grande Renúncia” (“*Great Resignation*”) é referente a um cenário em que os trabalhadores abandonam voluntariamente os seus empregos em massa, motivados por fatores como a procura de um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, progressão na carreira ou maior satisfação no trabalho (Sheather e Slattery, 2021).

Para além destes fenómenos, outras expressões têm surgido no mercado de trabalho, essencialmente ligadas aos trabalhadores mais jovens, designadamente:

- “*Bare Minimum Monday*” – esta expressão refere-se ao fenómeno em que os trabalhadores realizam o mínimo esforço às segundas-feiras, dia visto como um dia para reduzir a carga de trabalho, já que é o início da semana vinda.
- “*Lazy girl job*” – expressão originada no TikTok como um movimento para mulheres, especialmente jovens, promovendo a importância do empoderamento feminino e defendendo empregos mais flexíveis, permitindo que priorizem o seu bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Não deve ser confundido com o estereótipo de “menina preguiçosa”, mas sim como uma forma de desafiar normas sociais tradicionais em relação ao trabalho e às expectativas de género.
- “*Rage applying*” – refere-se a trabalhadores frustrados ou insatisfeitos com o seu emprego atual (salários, benefícios, sobrecarga, ambiguidade, falta de perspetiva pessoal e profissional), que procuram novas oportunidades e candidatam-se a outras vagas mesmo estando ainda empregados.
- “*Quiet ambition*” – trata-se de trabalhadores, sobretudo os mais jovens, que optam por renunciar ao prestígio ou *status* associado a cargos ou títulos, visando priorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e, em alguns casos, vida académica. Esta expressão também se aplica a profissionais que optam por permanecer em carreiras técnicas, priorizando a aprendizagem e o desenvolvimento profissional em detrimento de cargos de gestão.
- “*Loud quitting*” – trabalhadores que realizam ações “ruidosas e que expressam abertamente a sua insatisfação com a vida



profissional, com o intuito de prejudicar diretamente a organização. Esses trabalhadores que tendem a “desistir ruidosamente” embarcam em comportamentos com impacto negativo nas organizações como, por exemplo, demitir-se sem aviso, recusar-se a realizar tarefas que lhes foram atribuídas, fazer publicações inflamatórias *online*, ter atitudes desagradáveis em público e proceder a ações disruptivas e potencialmente sabotadoras.

Todos estes fenómenos merecem um “olhar” atento, pois importa refletir e ressignificar o valor que se atribui ao trabalho, principalmente nos tempos atuais, em que o mundo laboral tem passado por transformações muito relevantes.

O que há de novo sobre o “*quiet quitting*” (e o que não há)?

No mercado de trabalho, este comportamento dos trabalhadores que praticam “*quiet*

quitting” não é novidade! Novidade é o termo adotado e o facto de os trabalhadores estarem a falar sobre essa terminologia cada vez mais em fóruns públicos. A realidade que está subjacente não é nova, dado que sempre houve trabalhadores a envolverem-se suficientemente para não serem demitidos, não se esforçando para além do necessário. Desistir silenciosamente não significa deixar de cumprir as exigências do trabalho, significa fazer o mínimo possível para manter o emprego, fazer o que está especificado na descrição das suas funções (nem mais, nem menos).

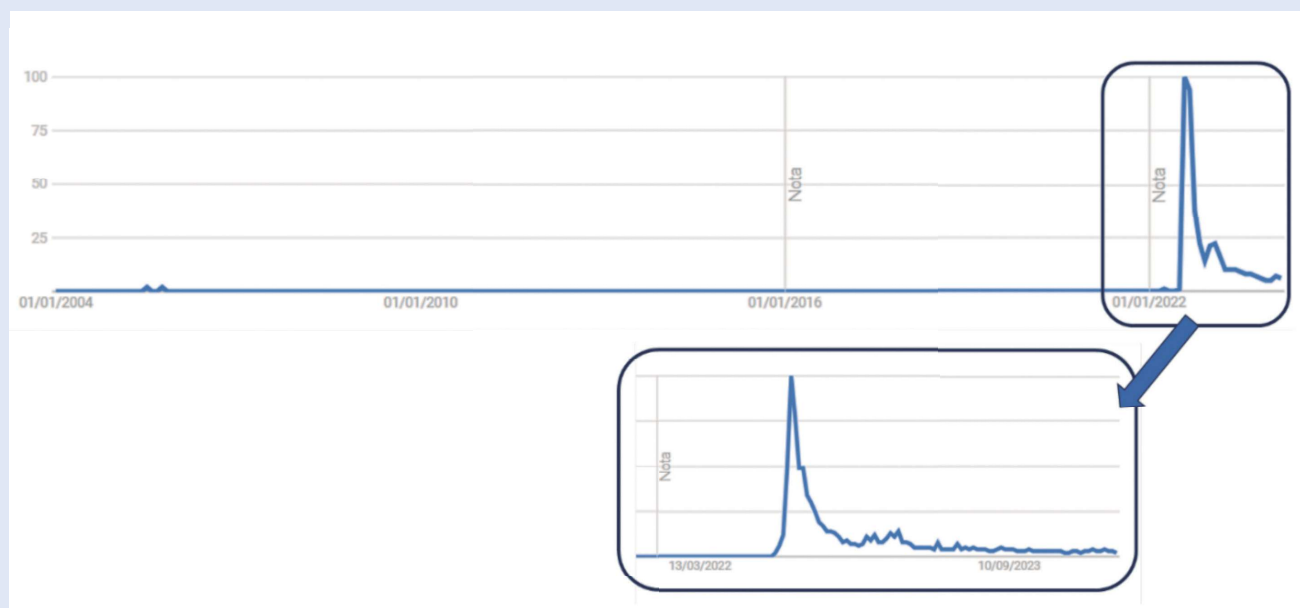
Com efeito, esta nova denominação “*quiet quitting*” representa uma evolução de um antigo método de ação industrial, historicamente utilizado pelos sindicatos: “*work to rule*” (“Trabalhar conforme as regras”). “*Work to rule*” é uma forma de ação coletiva em que os trabalhadores cumprem estritamente as regras e procedimentos descritos nos seus contratos ou manuais

de trabalho para protestar ou demonstrar insatisfação com as suas condições de trabalho. Nesta prática, os trabalhadores desempenham meticulosamente as suas funções conforme exigido pelas regras, o que pode diminuir a produtividade e perturbar as operações normais nas organizações (Hale & Borys, 2013).

Assim, enquanto o “*work to rule*” era uma forma frequente de ação coletiva para interromper as operações numa empresa durante disputas trabalhistas, o “*quiet quitting*” reflete uma abordagem mais silenciosa e pessoal dos trabalhadores em relação ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essa mudança de paradigma sugere uma nova dinâmica nas relações de trabalho, onde os trabalhadores procuram estabelecer limites saudáveis, evitar o esgotamento profissional e priorizar o que realmente importa nas suas vidas profissionais, pessoais e familiares. Ao contrário das ações sindicais tradicionais,

Figura 1

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE PESQUISAS DO TERMO “*QUIET QUITTING*”, A NÍVEL MUNDIAL, ENTRE 2004 E 2024, SEGUNDO O *GOOGLE TRENDS*



Fonte: *Google Trends*, disponível em <https://trends.google.com/trends>, acessado a 19 de março de 2024.

o "quiet quitting" não é uma forma explícita de protesto, mas sim uma forma mais sutil de os trabalhadores expressarem as suas necessidades e desejos no ambiente de trabalho. Tal mudança coloca um desafio às organizações, dado que precisam de dar atenção às necessidades mais individualizadas e garantir um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e felicidade dos trabalhadores. De modo a obter uma visão geral longitudinal da popularidade mundial do "quiet quitting", monitorizou-se o interesse por esse termo nas pesquisas realizadas, a nível mundial, desde 2004 até à atualidade, através do *Google Trends* (ver Figura 1). Como mostra a Figura 1, o interesse por esse termo "quiet quitting" nas pesquisas realizadas, a nível mundial, surgiu somente em 2022, tendo atingido o pico de popularidade em agosto de 2022 (um valor de 100). Desde essa data o interesse de pesquisa tem tido uma trajetória de queda,

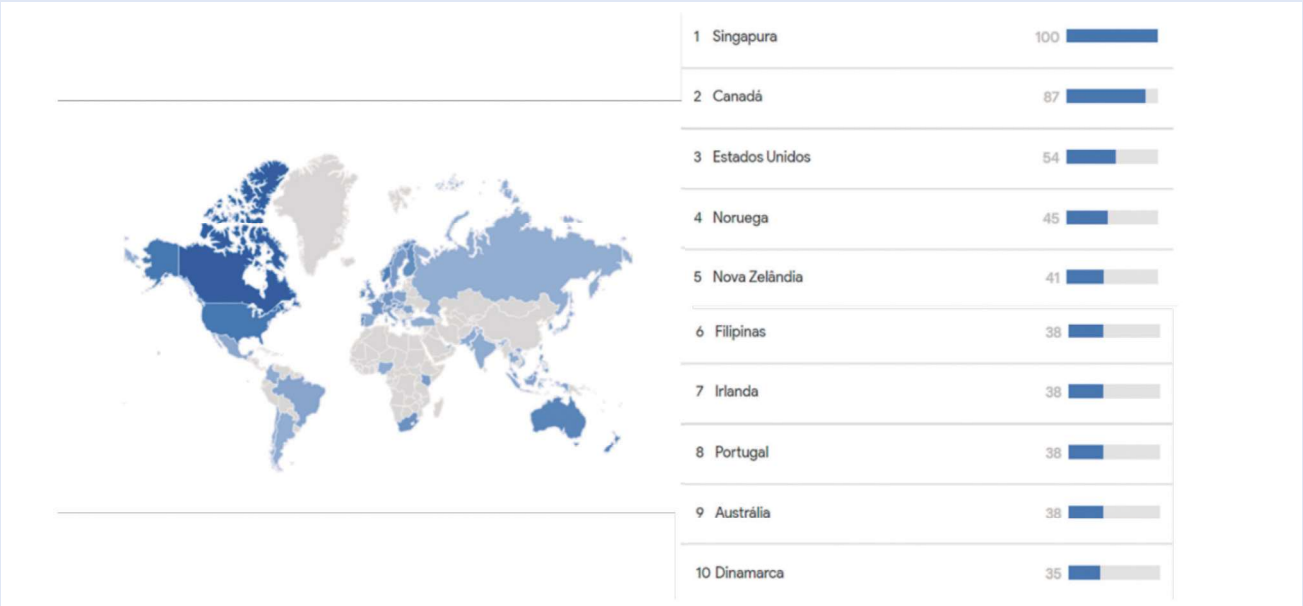
tendo-se registado dois picos, não muito significativos, um em janeiro e outro em março de 2023, e, atualmente (março de 2024), regista-se o ponto mais baixo. Tal levanta algumas questões: Terá o interesse pelo termo esvanecido-se? Ou estaremos perante um "desaparecimento" gradual do "quiet quitting"? Ou, então, voltará ao que era no passado, invisível, com "adeptos" sobre os quais não se fala? No limiar, o interesse poderá desaparecer, mas o problema que lhe está subjacente não desaparecerá enquanto a causa raiz permanecer. Na Figura 2 pode observar-se os países, a nível mundial, em que se verificou um maior volume de pesquisas do termo "quiet quitting", entre 2004 e 2024, destacando-se os 10 primeiros países, por ordem ascendente de maior volume de pesquisas, num total de 50 países a nível mundial: Singapura, Canadá, Estados Unidos, Noruega, Nova Zelândia, Filipinas, Irlanda, Portugal, Austrália e Dinamarca.

O "quiet quitting" pode ter efeitos prejudiciais tanto para o trabalhador, quanto para a organização. Se os trabalhadores deixarem de ir para além dos requisitos mínimos para manter o seu emprego, isso provavelmente afetará a produtividade na organização, acarretando uma diminuição dos seus resultados (lucros), pelo que é importante compreender os fatores que contribuem para o "quiet quitting".

Que fatores levam os trabalhadores a "desistir em silêncio"?

Esta temática do "quiet quitting" tem sido alvo de diversas investigações. Na literatura, alguns desses estudos indicam fatores que levam os trabalhadores a "desistir em silêncio". Seguidamente destacam-se, entre outros, alguns desses fatores. Henke (2023) refere que esse comportamento está intimamente ligado às características humanas fundamentais, tais como neces-

Figura 2 REGIÕES COM MAIOR VOLUME DE PESQUISAS DO TERMO "QUIET QUITTING", A NÍVEL MUNDIAL, ENTRE 2004 E 2024, SEGUNDO O *GOOGLE TRENDS*



Fonte: *Google Trends*, disponível em <https://trends.google.com/trends>, acessado a 19 de março de 2024.



ESTAS GERAÇÕES MAIS JOVENS CONSTITUEM UM SEGMENTO SUBSTANCIAL DA FORÇA DE TRABALHO, EM QUE SE VERIFICA UMA DEMONSTRAÇÃO DE TRAÇOS DE “DESISTÊNCIA SILENCIOSA”.

sidades, valores e propósitos. A ligação intrínseca entre as necessidades humanas dos trabalhadores, os seus valores pessoais e o sentido de propósito, que derivam do seu trabalho, constitui a base para o seu nível de comprometimento, envolvimento e satisfação dentro do contexto organizacional. Por conseguinte, as necessidades não atendidas, os valores conflitantes e a falta de propósito percebido no local de trabalho contribuem para o descomprometimento, não envolvimento e insatisfação dos trabalhadores e, consequentemente, podem levar a uma “demissão silenciosa”. Para além disso, nos estudos de Hamouche *et al.* (2023) e Ouakouak (2020) demonstra-se o impacto prejudicial da “má” gestão e da liderança ineficaz no bem-estar dos trabalhadores, na segurança, na retenção de talentos e nos resultados organizacionais, sendo identificadas como contribuintes significativos para a “demissão silenciosa”. A subvalorização e a falta de respeito no ambiente de trabalho são outros fatores referidos na literatura, ressaltando a importância de abordar essas questões para mitigar a prevalência do “quiet quitting” (Livingston, 2023).

Galanis *et al.* (2023) referem o esgotamento profissional como um preditor-chave de “demissão silenciosa”, enfatizando ainda mais a intrincada interação entre o bem-estar dos trabalhadores, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Também Pei *et al.* (2020) referem que a ideia de o trabalhador “desistir em silêncio” não é o facto de ser preguiçoso no trabalho, mas sim é uma estratégia para evitar o esgotamento (*burnout*).

Outros fatores, como a insatisfação no trabalho, a falta de oportunidades de crescimento, a falta de reconhecimento, os conflitos interpessoais não resolvidos, a cultura de trabalho intenso e falta de clareza do seu propósito, desalinhamento com os valores da empresa, a procura pelo equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, também são indicados na literatura como motivadores da prática do “quiet quitting” por parte dos trabalhadores (Aydin, & Azizoğlu, 2022; Hamouche *et al.*, 2023; Shah & Parekh, 2023).

Segundo Kruse & Tata-Mbeng (2023), as implicações do “quiet quitting” vão além da insatisfação individual, uma vez que afeta o bem-estar psicológico e fisiológico dos trabalhadores, particularmente entre os segmentos de força de trabalho mais jovens, com potenciais repercussões para o desempenho geral dos trabalhadores, organizações e economias.

Qual a relação entre o “quiet quitting” e os trabalhadores das Gerações mais jovens Y e Z?

Para Öztürk *et al.* (2023) e Formica & Sfodera (2022), os comportamentos de “quiet quitting” estão frequentemente associados aos trabalhadores mais jovens das Gerações Y e Z no local de trabalho. Essas gerações são mais propensas a demonstrar esse comportamento quando se sentem insatisfeitas com as condições do ambiente de trabalho ou desconectadas da missão da organização.

Os indivíduos da Geração Y, também conhecida como “nativos digitais” ou “*Millennials*”, cresceram num mundo cheio de tecnologias, em constante mudança e todas as suas atividades passam por uma tela digital. Estes indivíduos, nascidos entre 1981 e 1996, atualmente com idades entre os 25 e 40 anos aproximadamente, são mais conectados do que as gerações anteriores (Geração X e *Baby Boomers*), em que a tecnologia faz parte do seu dia-a-dia. No mercado de trabalho, os *Millennials* são considerados altamente qualificados, colaborativos e adaptáveis. Têm uma mentalidade colaborativa, pois gostam de trabalhar em grupo, debater ideias com

os colegas e aprender uns com os outros. A aprendizagem contínua faz parte da sua identidade e adaptam-se rapidamente à mudança. Prevê-se que representem 75% da força de trabalho global até 2025 (Azimi *et al.*, 2021).

Os indivíduos da Geração Z, também designados “*Centenial*” ou “*Pós-millennial*” (ou *iGen* e *Zoomers*), nasceram entre 1997 e 2010 e, atualmente, têm idades inferiores a 25 anos, sensivelmente. Esta geração é caracterizada pela sua proficiência no uso de tecnologias, o que aparentemente pode resultar numa menor ênfase nas relações interpessoais. No entanto, paradoxalmente, estes indivíduos da Geração Z demonstram um forte envolvimento nas questões sociais, como sustentabilidade, igualdade de género, diversidade e inclusão, utilizando as plataformas digitais como meio de expressão e mobilização (Guerin *et al.*, 2018). No mercado de trabalho, a *iGen* é a geração mais jovem, que prefere trabalhar individualmente, de forma autónoma. Representa a diversidade no seu máximo, pois estes indivíduos cresceram com colegas de turma, amigos e familiares de várias comunidades e esperam ver o mesmo cenário quando entram no mundo do trabalho (Fenton, 2019).

Conforme referem Aydin e Azizoğlu (2022), os indivíduos da Geração Z são descritos como impacientes, corajosos e sem medo de serem pioneiros, com capacidade de desafiar as ideias existentes e de terem a coragem de expressarem o seu desejo de manter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, não indo além das suas responsabilidades profissionais. Em comparação com a Geração Y, os indivíduos da Geração Z são retratados como mais dispostos a romper com as normas e expectativas tradicionais, o que os torna mais suscetíveis de se envolver em comportamentos como o “*Quiet Quitting*”. Segundo Formica e Sfodera (2022), estas gerações mais jovens constituem um segmento substancial da força de trabalho, em que se verifica uma demonstração de traços de “desistência silenciosa”. Isto significa que muitos trabalhadores da Geração Z e dos *Millennials* mais jovens não estão

totalmente comprometidos no seu trabalho e podem não ir além do básico descrito nas suas funções, existindo uma relação, a vários níveis, com o “Quiet Quitting”. Para esses mesmos autores, a Geração Z e os Millennials são os principais intervenientes no fenómeno do *Quiet Quitting*, com uma proporção significativa de trabalhadores destes grupos a mostrarem sinais de descomprometimento no trabalho. Pelo que, as organizações, para esbater este fenómeno e melhorar os esforços de comprometimento e retenção dos trabalhadores, necessitam de compreender as suas características e motivações únicas.

O “quiet quitting” é somente um fenómeno das Gerações mais novas (Z e Millennials)?

O “Quiet Quitting” não é unicamente predominante entre os trabalhadores da *iGen* e *Millennials*, é similarmente preeminente entre os trabalhadores de outras gerações anteriores (mais velhos), que estão insatisfeitos com uma gestão ineficaz dentro das organizações (Mahand & Caldwell, 2023). Este facto tem vindo a ser corroborado com os dados disponíveis no *Reports*

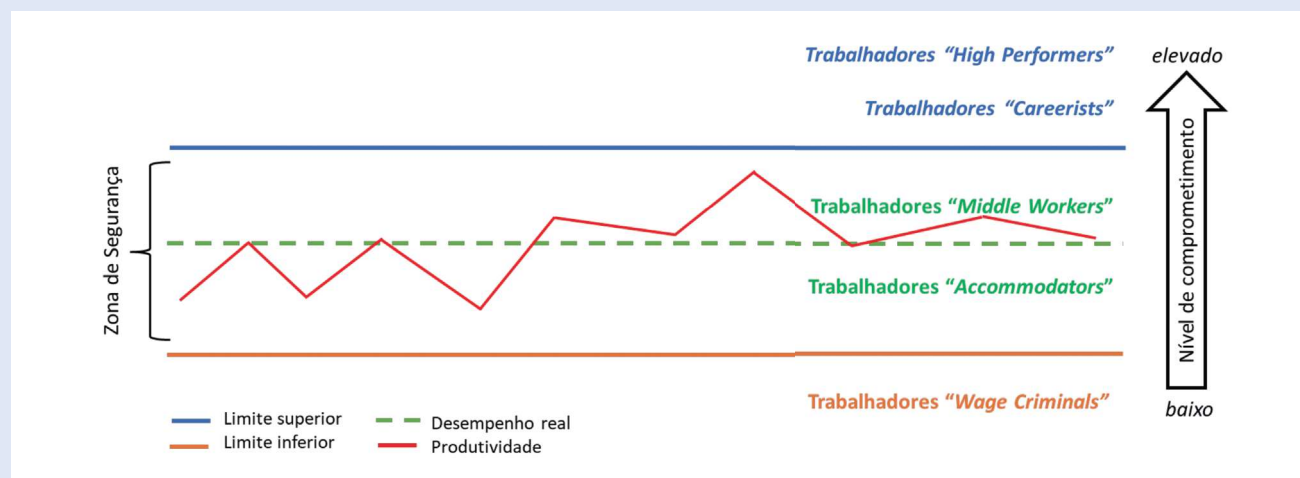
on *Workplace Engagement*, da Gallup, relativamente ao comprometimento dos trabalhadores com os objetivos e missão da organização. O Relatório Gallup rastreia esse “engagement” dos trabalhadores em milhares de organizações em todo o mundo, medindo as perspetivas dos trabalhadores sobre os elementos mais cruciais da cultura do local de trabalho. Em 2023 esse relatório destaca que a maioria dos trabalhadores do mundo enquadra-se na categoria de “quiet quitting”, com 59% “not engaged”. Na Europa, esse valor aumenta para 72%. Esses dados são relevantes para entender este fenómeno, pois o descomprometimento dos trabalhadores pode impactar negativamente no ambiente de trabalho e, consequentemente, acarretar elevados custos em perda de produtividade. Johnson (2023) introduz o conceito de “zona de segurança” para explicar por que os trabalhadores podem optar por fazer apenas o mínimo necessário no ambiente de trabalho, ou seja, praticar “quiet quitting”. Essa zona é influenciada por diversos fatores (e.g. cultura organizacional, liderança, políticas de recompensa e reconhecimento). Além disso, o autor incorpora

uma abordagem económica para analisar o comportamento dos trabalhadores dentro da “zona de segurança”. Segundo esta abordagem, os trabalhadores respondem a incentivos e custos de oportunidade no seu ambiente de trabalho. Se os benefícios de se comprometer mais no trabalho (e.g. reconhecimento, promoções ou aumento de salário) não forem percebidos como significativos em relação aos custos (e.g. stress, esforço adicional, falta de reconhecimento), os trabalhadores podem optar por permanecer na “zona de segurança” e fazer apenas o mínimo necessário.

A Figura 3 apresenta um gráfico em tudo semelhante a uma Carta de Controlo, que ilustra o conceito de “zona de segurança” no ambiente de trabalho, onde se espelha o perfil dos trabalhadores em relação ao que se espera como resultado da produtividade de cada um. O limite superior refere-se ao desempenho que o indivíduo ou grupo pode alcançar. O limite inferior refere-se ao desempenho considerado aceitável pelo supervisor. A linha irregular no meio representa o desempenho real ao longo do tempo, refletindo a produtividade real de um indivíduo ou grupo.

Figura 3

VARIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE E “ZONA DE SEGURANÇA” NO AMBIENTE DE TRABALHO



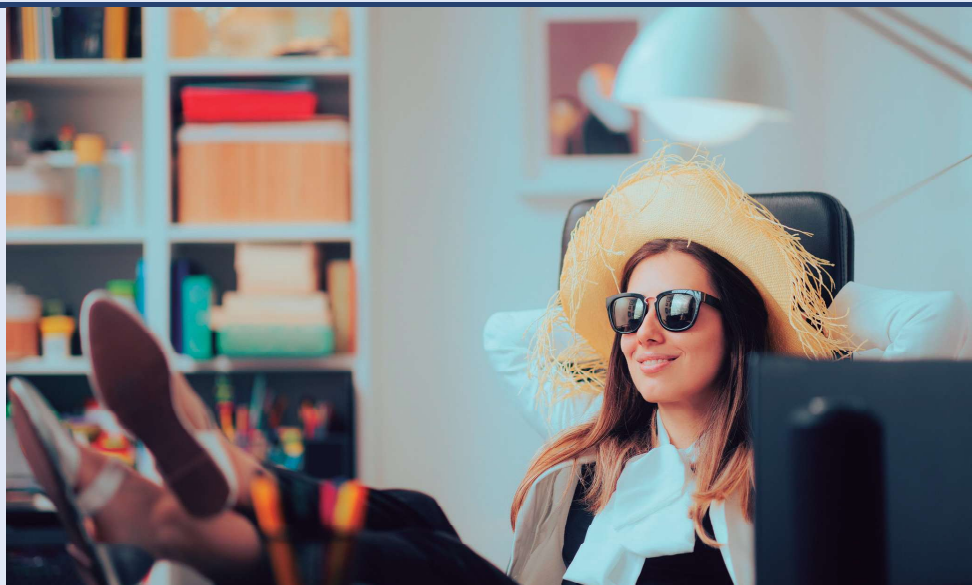
Fonte: Adaptado de Johnson (2023).



Os elementos da Figura 3 ajudam a ilustrar visualmente a variação da produtividade ao longo do tempo, destacando os limites de desempenho estabelecidos e a performance real dos trabalhadores dentro da "zona de segurança". A "zona de segurança" representa um estado no ambiente de trabalho em que os trabalhadores se sentem confortáveis em realizar o mínimo necessário para manter os seus empregos, sem se esforçarem para além disso. Dentro dessa "zona", os trabalhadores evitam chamar a atenção, tanto positiva quanto negativamente, e tendem a evitar riscos e esforços adicionais, optando por cumprir apenas as expectativas mínimas para evitar problemas ou conflitos.

Na Figura 3 também são apresentados os perfis dos trabalhadores, que ilustram como os trabalhadores, dentro da "zona de segurança", se podem posicionar em relação aos limites de desempenho estabelecidos e como as suas atitudes e comportamentos podem influenciar a sua produtividade e comprometimento no trabalho. Portanto, enquanto os "*Middle Workers*" e "*Accommodators*" se situam dentro da zona de segurança, os "*High Performers*", "*Careerists*" e "*Wage Criminals*" tendem a operar fora desses limites, por motivos diferentes relacionados aos seus comportamentos e objetivos no ambiente de trabalho.

Assim, os "*High Performers*" são os trabalhadores que procuram constantemente superar o limite superior de produtividade estabelecido, procurando ativamente o sucesso e o reconhecimento através de um desempenho excepcional. Esses trabalhadores demonstram alto nível de comprometimento com as suas tarefas e responsabilidades e, consistentemente, superam as expectativas. A motivação destes trabalhadores é intrínseca, demonstram autonomia e iniciativa no trabalho de forma proativa e, perante desafios e contratempos, são resilientes. Além de se destacarem individualmente, os "*High Performers*" também são capazes de colaborar efetivamente com colegas de equipa e liderar projetos ou iniciativas quando necessário. Valorizam o *feedback* construtivo e procuram sempre oportunidades de apren-



dizagem e desenvolvimento. São reconhecidos como líderes e modelos a serem seguidos dentro da organização.

Os "*Careerists*" são trabalhadores que também tendem a operar acima da zona de segurança, uma vez que estão focados na sua carreira profissional, trabalhando arduamente e delineando metas claras para alcançar o sucesso profissional. Estes trabalhadores demonstram elevada ambição profissional, com alta autoconfiança nas suas capacidades. São proativos na procura de oportunidades de crescimento e de desenvolvimento para progredir profissionalmente, valorizam o *networking* e a construção de relacionamentos profissionais. Embora sejam altamente dedicados às suas carreiras, estes trabalhadores também valorizam o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Os "*Middle Workers*" mantêm uma produtividade consistente que não ultrapassa o limite superior, mas também não desce abaixo do limite inferior. Esses trabalhadores procuram evitar destacar-se junto dos seus superiores e colegas, mantendo-se dentro de uma faixa de desempenho considerada aceitável (na "zona de segurança"), para evitar problemas e chamar a atenção. São trabalhadores confiáveis e competentes, mas podem não procurar ativamente oportunidades de crescimento ou promoção, pois valorizam a estabilidade e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Os "*Accommodators*" são trabalhadores

que adotam uma postura passiva, adaptável e conformista no ambiente de trabalho, seguindo as instruções e normas estabelecidas sem questionar ou desafiar o *status quo*. Preferem manter-se dentro dos limites estabelecidos ("zona de segurança") e evitar situações que possam resultar em conflitos ou atritos no ambiente de trabalho, optando por manter a harmonia e a estabilidade, mesmo que isso signifique não expressar as suas opiniões de forma assertiva ou discordar de decisões. Estes trabalhadores tendem a evitar chamar a atenção para si mesmos, preferindo permanecer relativamente "invisíveis" no ambiente de trabalho, realizando as suas tarefas de forma discreta e sem procurar reconhecimento ou destaque. Porém, valorizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, procurando manter uma separação clara entre as suas responsabilidades profissionais e as suas necessidades pessoais, evitando sobrecarregar-se com excesso de trabalho.

Os "*Wage Criminals*" são trabalhadores que operam abaixo da zona de segurança, violando as normas e regulamentos do local de trabalho e não atendendo aos padrões mínimos de desempenho esperados. Representam um desafio, agindo de forma prejudicial e desonesta, pois tendem a realizar apenas o mínimo necessário para cumprir as suas responsabilidades no trabalho, demonstrando desinteresse, falta de motivação em relação às suas tarefas e ao ambiente de trabalho em geral, resultando num baixo

comprometimento e produtividade. Evitam assumir responsabilidades complementares e tarefas extras que possam exigir esforço adicional, pois tendem a fazer o mínimo possível para evitar sobrecarga de trabalho. Esta abordagem pode levar a conflitos com os colegas de trabalho ou superiores, especialmente por ter impactos negativos no ambiente de trabalho e na produtividade da equipa. Embora tentem passar despercebidos, estes trabalhadores correm o risco de serem identificados como descomprometidos e ineficazes nas suas funções, podendo resultar numa demissão.

A "zona de segurança" pode ser vista como um estado de equilíbrio para os trabalhadores, onde procuram evitar situações de stress ou desgaste emocional, optando por uma abordagem mais passiva em relação ao trabalho. No entanto, os trabalhadores ao permanecerem nessa zona pode indicar comportamentos de descomprometimento, como o "*quiet quitting*", em que se desligam emocionalmente e reduzem a sua produtividade. Portanto, compreender a dinâmica da "zona de segurança" é essencial para as organizações que desejem promover um ambiente de trabalho saudável e incentivar os trabalhadores a sair dessa zona de conforto e a envolver-se de forma mais significativa nas suas atividades, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório para todos os envolvidos.

Que estratégias organizacionais devem ser adotadas para evitar o "*quiet quitting*"?

Como se observou anteriormente, uma parte significativa desses trabalhadores descomprometidos pertence à Geração Z e aos *Millennials*. Tudo indica que essas Gerações estão mais predispostas a "desistir silenciosamente" e dão frequentemente prioridade a um trabalho com significado e ao crescimento pessoal e, quando estes aspetos não existem e/ou enquanto aguardam uma boa oportunidade para se demitirem, tendem a desligar-se das suas funções e a fazer o mínimo estritamente exigido (Mahmoud *et al.*, 2020). Para inverter este cenário, as organizações devem adotar

estratégias que promovam o comprometimento dos trabalhadores e melhorem o ambiente de trabalho.

Por um lado, devem dar importância, na gestão de capital humano, à prevenção do "*quiet quitting*", sugerindo que a valorização dos trabalhadores, o reconhecimento do seu trabalho e o atendimento das suas necessidades e expectativas possam contribuir para manter a motivação e o comprometimento. Pelo que, cabe às organizações rever a sua forma de trabalhar. Por exemplo, o surgimento de regimes de trabalho flexíveis, como o trabalho híbrido e o horário flexível, pode aumentar as oportunidades de os trabalhadores dessas gerações (Y e Z) se candidatarem a empregos que atendam às suas necessidades e expectativas. Esta flexibilidade de trabalho é agora considerada "normal" e que não é negociável para as duas gerações mais novas. Trabalhar com a Geração Y e a Geração Z significa colaborar com pessoas que podem facilmente adaptar-se à mudança e esses trabalhadores também esperam a mesma flexibilidade por parte da organização.

OUVIR ATIVAMENTE OS TRABALHADORES PARA COMPREENDER AS SUAS NECESSIDADES INDIVIDUAIS É FUNDAMENTAL PARA PROMOVER UM AMBIENTE DE TRABALHO MAIS INCLUSIVO E ACOLHEDOR.

Assim, cabe às organizações entender as necessidades desses trabalhadores e apoiá-los. Tais medidas podem ajudar as organizações a reter e atrair os melhores talentos (Mazlan & Jambulingam, 2023). Porém, embora atender às expectativas dos trabalhadores seja crucial para a retenção de talentos, esse facto é apenas um aspeto de uma questão multifacetada, que inclui outros fatores como programas de desenvolvimento profissional, benefícios atrativos, um ambiente de trabalho inclusivo, entre outros (Liu-Lastres, 2023).

Mahand & Caldwell (2023) referem ainda que é necessário que as organizações criem uma cultura organizacional baseada na empatia e na comunicação eficaz, juntamente com um compromisso sólido com a diversidade, equidade e inclusão, para fortalecer o ambiente de trabalho. Ouvir ativamente os trabalhadores para compreender as suas necessidades individuais é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor.

Em contrapartida, Lizote *et al.* (2022) resalta a relevância do papel da liderança na mitigação do "*quiet quitting*", enfatizando a necessidade de líderes eficazes, que inspirem e motivem as suas equipas, que forneçam suporte e *feedback* adequado e que estejam atentos às necessidades e preocupações dos trabalhadores. Os *Millennials* e a Geração Z esperam ter uma diversidade no local de trabalho e práticas justas e inclusivas em cada nível da organização. As organizações que discriminam algumas comunidades e não apoiam as pessoas a terem sucesso, independentemente da sua origem, não cativa nem retém esses trabalhadores.

Para além disso, Thangavel *et al.* (2021) referem que os trabalhadores da Geração Z e *Millennials* demonstram uma inclinação natural para a utilização de diversas ferramentas e plataformas tecnológicas nos seus ambientes (pessoal e de trabalho), pelo que, esperam que essa tecnologia seja parte integrante das suas vidas profissionais.

Adicionalmente, Lee *et al.* (2019) sugerem que a identificação precoce de sinais de "*quiet quitting*", por meio de avaliações regulares do comprometimento e da satisfação dos trabalhadores, pode permitir a implementação de medidas preventivas de forma proativa. Xueyun (2023) menciona que a promoção de um ambiente de trabalho positivo, que incentive a autonomia, o desenvolvimento profissional e o bem-estar dos trabalhadores, pode reduzir os comportamentos de "*quiet quitting*".

Em complemento a essa ideia, Castro & Ribeiro (2022) destacam o impacto de fatores como a indefinição das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, bem como as



dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores em conciliar as duplas exigências da vida profissional e familiar. As organizações, e a sociedade como um todo, necessitam de reconhecer urgentemente as exigências de um equilíbrio harmonioso entre a vida profissional, familiar e pessoal, para evitar o “*quiet quitting*” e outras tendências, de modo a promover o bem-estar dos trabalhadores através da implementação de medidas para apoiar esse equilíbrio.

Ainda neste contexto, Shah & Parekh (2023) referem que o “*quiet quitting*” também reflete uma mudança nas atitudes em relação ao trabalho e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, destacando a crescente importância do bem-estar dos trabalhadores e a rejeição à cultura de trabalho excessivamente

exigente e prejudicial à saúde mental. Serenko (2023) salienta que ambientes de trabalho divertidos podem ser importantes para o bem-estar e o envolvimento dos trabalhadores, mas uma abordagem holística que considere outros fatores, como bem-estar eudemônico (felicidade organizacional), é essencial para evitar o “*quiet quitting*” e garantir a longo prazo satisfação e retenção dos trabalhadores.

Em Portugal, neste contexto, duas normas portuguesas têm desempenhado um papel crucial, designadamente a NP 4590:2023 – Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional e a NP 4552:2022 – Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal. Essas normas representam um marco significa-

tivo para as organizações que valorizam o bem-estar dos seus trabalhadores. As organizações, ao implementarem esses normativos, podem esperar uma série de benefícios, incluindo maior comprometimento dos trabalhadores, redução do absentismo e presenteísmo e uma cultura de trabalho mais saudável e feliz.

Em suma, para evitar o “*quiet quitting*” é necessário criar medidas que promovam ambientes de trabalho saudáveis e positivos, pois não apenas beneficiam as organizações individualmente, mas também contribuem para uma sociedade mais sustentável como um todo, criando um impacto positivo não apenas na vida dos trabalhadores, mas também nas suas famílias e comunidades envolventes. 

Referências bibliográficas

- Aydin, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting – a self-determination perspective. In *International Congress on Critical Debates in Social Sciences* (pp. 285-295).
- Azimi, G., Rahimi, A., & Jin, X. (2022). Exploring the attitudes of Millennials and Generation Xers toward ridesourcing services. *Transportation*, 49, 1765–1799.
- Castro, M. M., & Ribeiro, S. (2022). O impacto da COVID-19 em profissionais de serviço social portugueses e brasileiros: Um estudo exploratório. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 8(2), 6.
- Fenton, J. (2020). Talkin' Bout iGeneration: A new era of individualistic social work practice? *The British Journal of Social Work*, 50(4), 1238-1257.
- 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.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., ... & Kaitelidou, D. (2023). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: the mediating effect of job satisfaction (*preprint*).
- Guerin, C., Priotto, E., & Moura, F. (2018). Geração Z: a influência da tecnologia nos hábitos e características de adolescentes. *Revista Valores*, 3, 726-734.
- Hale, A. and Borys, D. (2013). Working to rule or working safely? Part 2: the management of safety rules and procedures. *Safety Science*, 55, 222-231.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312.
- Henke, R. M. (2023). The great opportunity for workforce health. *American Journal of Health Promotion*, 37(4), 566-582.
- Johnson, J. R. (2023). What's new about quiet quitting (and what's not). *The Transdisciplinary Journal of Management*.
- Konovalova, V. (2023). «Quiet» trends in HR management: new terms or new problems? *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, 12(4), 21-26.
- Kruse, G. C. and Tata-Mbeng, B. S. (2023). A movement to redefine our relationship with work. *American Journal of Health Promotion*, 37(4), 579-582.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A., & Knight, C. (2019). Servant leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44.
- Liu-Lastres, B. (2023). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13-24.
- Livingston, B. (2023). Treating people fairly: the feeling that underlies the trends. *American Journal of Health Promotion*, 37(4), 575-578.
- Lizote, S., Silva, D., Mendes, M., & Tridapalli, L. (2022). Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 663-683.
- Mahand, T. and Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9.
- Mahmoud, A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W., & Grigoriou, N. (2020). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.
- Mazlan, M. and Jambulingam, M. (2023). Challenges of talent retention: a review of literature. *Journal of Business Management Review*, 4(2), 078-091.
- Ouakouak, M., Zaitouni, M., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257-279.
- Öztürk, E., Arikan, Ö. U., & Metin, O. C. A. K. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
- Pei, P., Lin, G., Li, G., Zhu, Y., & Xi, X. (2020). The association between physicians' presenteeism and job burnout: a cross-sectional survey study in China. (*preprint*).
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43.
- Shah, D., & Parekh, M. (2023). Understanding Work-Life Balance: An Analysis of Quiet Quitting and Age Dynamics using Deep Learning. *International Research Journal of Engineering Technology*, 1(06), 1230-1235.
- Sheather, J. and Slattery, D. (2021). The great resignation – How do we support and retain staff already stretched to their limit? *BMJ*, n2533.
- Thangavel, P., Pathak, P., & Chandra, B. (2021). Millennials and generation Z: A generational cohort analysis of indian consumers. *Benchmarking an International Journal*, 28(7), 2157-2177.
- Xueyun, Z. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438.
- Yildiz, D. (2024). Beyond Burnout in Generation Z: Quiet Quitting. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(52), 1400-1405.