

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

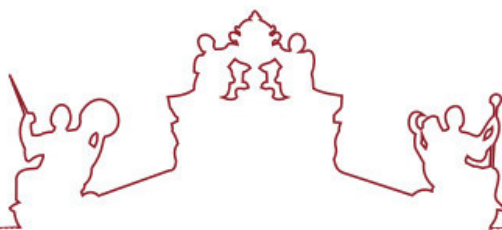
Dissertação

**Quiet Quitting e a Retenção e Gestão de Talentos - Estudo
Empírico na Perspetiva dos Empregadores**

Soraia de Jesus Rosa Marques

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2025



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

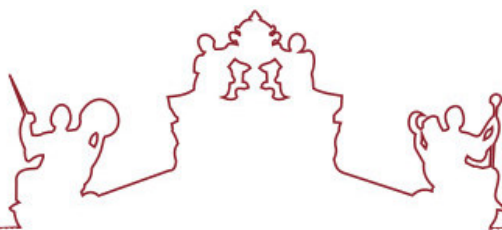
Dissertação

**Quiet Quitting e a Retenção e Gestão de Talentos - Estudo
Empírico na Perspetiva dos Empregadores**

Soraia de Jesus Rosa Marques

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2025



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Rui Quaresma (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Arguente)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)

Resumo

Nos últimos anos, os departamentos de recursos humanos têm sido confrontados com transformações significativas decorrentes do fenómeno do *Quiet Quitting*, caracterizado pela desvinculação emocional dos colaboradores, sem que estes abandonem formalmente a organização. Este fenómeno ganhou particular relevância a partir do segundo semestre de 2022, evidenciando que colaboradores emocionalmente desligados reduzem de forma silenciosa a capacidade e a eficácia da força de trabalho, limitando-se ao cumprimento estrito das suas funções.

Através de um estudo empírico de natureza multissetorial, recorrendo à entrevista como principal instrumento de recolha de dados, foi possível analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações com o objetivo de mitigar este fenómeno e promover a retenção de colaboradores qualificados.

Os resultados obtidos demonstram que a demissão silenciosa ultrapassa a esfera da produtividade, constituindo um sinal de alerta para a necessidade de as organizações investirem no desenvolvimento de culturas organizacionais assentes no sentido de pertença. Mais do que uma resposta operacional, o *Quiet Quitting* exige uma transformação cultural sustentada na dignidade, na escuta ativa e na construção de vínculos significativos no contexto laboral.

Palavras-chave:

Demissão Silenciosa; Retenção dos colaboradores; Gestão de Talento; Retenção; Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

Quiet Quitting from the Perspective of Talent Retention and Management - Empirical Study from the Perspective of Employers

In recent years, human resources departments have been confronted with significant changes resulting from the phenomenon of Quiet Quitting, characterized by the emotional disengagement of employees, without them formally leaving the organization. This phenomenon gained relevance in the second half of 2022, highlighting that emotionally disengaged employees silently reduce the capacity and effectiveness of the workforce, limiting themselves to the strict fulfillment of their duties.

Through an empirical multisectoral study, using interviews as the main data collection tool, it was possible to analyze the policies and practices adopted by organizations to mitigate this phenomenon and promote the retention of qualified employees.

The results obtained show that quiet quitting goes beyond the sphere of productivity, constituting a warning sign for the need for organizations to invest in the development of organizational cultures based on a sense of belonging. More than an operational response, quiet quitting requires a cultural transformation based on dignity, active listening, and the building of meaningful bonds in the workplace.

Keyword: Quiet Quitting; Employee Retention; Talent Management; Retention; Human Resources Management.

Agradecimentos

Há caminhos que escolhemos percorrer, nem sempre fáceis, mas necessários para chegar a onde queremos chegar. Ter as pessoas certas, no momento certo, a meu lado foi essencial.

Agradeço à minha querida mãe que sempre acreditou em mim, desde o primeiro segundo, dando-me força e coragem para ultrapassar todos os obstáculos que surgiram no meio do percurso. A ti mãe, por seres o exemplo de força e resiliência, obrigada!

Agradeço ao meu irmão, pela força e amor incondicional que me deu em todos os momentos. Obrigada por acreditares sempre em mim, por me incentivares a nunca desistir e por estares sempre presente em todos os momentos. A ti mano, por seres o exemplo de força e determinação, obrigada!

Agradeço ao meu namorado, por ter caminhado comigo, sempre de mãos dadas, sem nunca me ter deixado duvidar por um segundo. A ti meu amor, por seres o exemplo de dedicação e coragem, obrigada!

Agradeço à minha orientadora, Maria de Fátima Jorge, por ter acreditado desde o início em mim, por todas as palavras amigas e, por todo o carinho.

À minha estrelinha, obrigada por estares sempre comigo, espero que estejas orgulhoso!

Por fim, agradeço a todos os meus amigos por todas as palavras de apoio, sem vocês não teria sido possível.

A todos vós, obrigada! Este caminho também foi vosso.

Índice

Índice de Apêndices.....	6
Índice de Tabelas.....	6
1. Introdução	7
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	7
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	9
1.3. Metodologia de Investigação.....	10
1.4. Estrutura do Trabalho.....	10
2. Revisão Bibliográfica	11
2.1 <i>Quiet Quitting</i> : Conceito.....	11
2.2 <i>Quiet Quitting</i> : A origem do fenómeno.....	13
2.3 <i>Quiet Quitting</i> : Motivos e Causas	15
2.4 <i>Quiet Quitting</i> e a problemática da retenção e gestão de talento	17
2.4.1 Um novo conceito: <i>Revenge Quitting</i>	20
3. Metodologia da Investigação	21
3.1. Problemática e objetivos.....	21
3.2 Abordagem metodológica e instrumento de recolha de dados	22
3.3 Procedimentos de recolha de dados	25

3.4 Métodos e técnicas de análise de dados	28
4. Análise dos Resultados.....	30
4.1. <i>Quiet Quitting</i>	30
4.2. Retenção de Talentos	33
4.3. Liderança	36
4.4. Cultura Organizacional.....	39
4.5. Práticas para minimizar o <i>Quiet Quitting</i>	42
4.6 Discussão dos Resultados	44
5. Considerações Finais.....	47
5.2 Limitações do Estudo	48
5.3 Pesquisas Futuras	49
Referências Bibliográficas.....	50
Apêndices.....	55

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice I – Guião da Entrevista.....	55
Apêndice II – Análise de Conteúdo	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos Entrevistados.....	25
Tabela 2 – Matriz de Alinhamentos.....	27
Tabela 3 – Perceção da demissão silenciosa	30
Tabela 4 – Impacto da demissão silenciosa na retenção de talentos	33
Tabela 5- Impacto da liderança na demissão silenciosa.....	36
Tabela 6 – Influência da cultura organizacional na demissão silenciosa.....	39
Tabela 7 - Práticas recomendadas para minimizar a demissão silenciosa.....	42

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os departamentos de recursos humanos têm enfrentado inúmeras mudanças significativas, nomeadamente devido ao fenómeno do *Quiet Quitting* (desistência silenciosa). O *Quiet Quitting* refere-se à forma silenciosa de insatisfação dos colaboradores, que apesar de não abandonarem fisicamente o local de trabalho, emocionalmente o colaborador desvincula-se da organização (Mahand & Caldwell, 2023).

O *Quiet Quitting* surgiu com maior relevância após o segundo semestre de 2022 (Öztürk et al., 2023), referindo que quando os colaboradores se demitem silenciosamente, as organizações ao reterem esses colaboradores estão a contribuir para a diminuição das suas competências, capacidades e força de trabalho, ficando, assim, com colaboradores que fazem o mínimo exigido nas suas funções (Mahand & Caldwell, 2023).

Com o surgimento deste fenómeno, a retenção e a gestão de talentos, que já eram uma preocupação, tornaram-se desafios ainda mais urgentes nos departamentos de Recursos Humanos (RH), uma vez que, o *quiet quitting* afeta negativamente a gestão do ciclo de talento. Segundo Festing e Schafer (2014), uma organização que procure atrair, reter e desenvolver talento necessita de uma gestão de talento adequada para conseguir ter na sua equipa os melhores colaboradores.

Sendo a gestão de talento um tema de análise bastante abrangente, surgiu a necessidade de compreender que políticas e práticas estão a ser implementadas, por parte das entidades empregadoras, nos departamentos de recursos humanos para minimizar o *Quiet Quitting* que têm, ao longo dos últimos dois anos, afetado inúmeras organizações, na ótica da retenção e gestão de talento.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O termo *Quiet Quitting* foi utilizado pela primeira vez em 2009, pelo economista Mark Boldger para descrever a dissociação dos colaboradores chineses de empregos que exigiam inúmeras horas de trabalho, levando ao surgimento de problemas de saúde mental (Buscaglia, 2022).

Historicamente, os colaboradores têm utilizado a noção de “work to govern” como uma ferramenta eficaz de ação laboral para perturbar as operações comerciais dos seus empregadores, sem violar qualquer lei e sem correr o risco de despedimento (Lord, 2022).

Segundo Hancock e Schaninger (2022), os colaboradores não se demitem formalmente da organização, mas emocionalmente vai havendo uma desvinculação com a organização. Este fenómeno, o *Quiet Quitting*, tem tido uma adesão enorme por parte dos colaboradores, onde é realizado o mínimo possível das suas funções, contribuindo para a diminuição do ritmo de trabalho (Mahand & Caldwell, 2023).

Assim, a demissão silenciosa é uma alternativa, cada vez mais comum a uma grande demissão, onde os colaboradores continuam a fazer o seu trabalho, mas recusam-se a realizar tarefas adicionais ou mais complexas, acabando por realizar o mínimo possível (Klotz & Bolino, 2022).

Alguns autores defendem que a demissão silenciosa ocorre como um desejo de protesto, onde as condições de trabalho e a saúde mental do colaborador são reivindicadas, passando a ser rejeitado o domínio do trabalho na vida pessoal (Hamouche et al., 2023) e a ser valorizada a saúde e bem-estar do colaborador (Smith, 2022).

Segundo Esteveny (2022), os principais impulsionadores da demissão silenciosa são a falta de um propósito claro, o reconhecimento justo e o desejo de manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A tendência para o aumento da demissão silenciosa pode estar associada à pandemia da COVID-19 (Öztürk et al., 2023), uma vez que, contribuiu para a reflexão do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, valorizando o bem-estar e o tempo pessoal para as tarefas mais importantes dos colaboradores (Hamouche et al., 2023). A pandemia criou uma enorme consciência de que nada é mais importante do que a saúde física, mental e emocional de cada indivíduo (Afrahi et al., 2022).

Com o surgimento deste fenómeno, a retenção e a gestão de talentos tornaram-se desafios urgentes nos departamentos de Recursos Humanos (RH), uma vez que, o *quiet quitting* afeta negativamente a gestão do ciclo de talento. Segundo Kehinde (2012), a gestão do ciclo de talento consiste numa estratégia de melhoria do desempenho organizacional através do recurso a processos de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas com as características, competências, qualificações e experiências que são de especial valor para o negócio da organização.

Neste contexto, o surgimento do fenómeno do *Quiet Quitting* compromete a gestão eficaz do ciclo de talento nas organizações, uma vez que uma parte significativa dos colaboradores revela níveis elevados de desvinculação face ao seu trabalho. De acordo com o inquérito global da Gallup (*Global Workplace Report*, 2023), cerca de 19% da força de trabalho a nível mundial encontra-se emocionalmente desligada das suas funções. Face a

esta realidade, emergiu a motivação para a realização do presente estudo, com o intuito de compreender de que forma as organizações estão a responder a este fenómeno, nomeadamente se têm vindo a adotar medidas específicas para o mitigar e quais as práticas efetivamente implementadas nesse sentido.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Tendo em consideração a análise apresentada na secção 1.1, o presente estudo pretende responder à seguinte questão:

Que políticas de retenção e gestão de talentos estão a ser implementadas pelos empregadores para minimizar o *quiet quitting*?

O presente estudo surge da necessidade de compreender de que forma as organizações estão a responder ao fenómeno do *Quiet Quitting*, procurando identificar os fatores subjacentes à demissão silenciosa dos colaboradores e analisar o impacto que estes exercem na retenção e na gestão de talento no contexto organizacional. Tendo como objetivo geral: Compreender as estratégias em termos das políticas de retenção e gestão de talentos que estão a ser implementadas pelas entidades empregadoras para minimizar o *quiet quitting*.

Para responder à questão apresentada anteriormente, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Perceber as causas e impactos do fenómeno do *quiet quitting* na perspetiva das entidades empregadoras.
2. Identificar quais são as estratégias que promovem a retenção dos colaboradores e reduzem o *quiet quitting*.
3. Identificar as políticas e práticas que estão a ser implementadas pelas entidades empregadoras para minimizar o *quiet quitting*.

1.3. Metodologia de Investigação

Para que determinada realidade seja conhecida é necessário que a opção metodológica permita recolher informação fidedigna sobre o tema a ser explorado.

Como estratégia de investigação para a presente dissertação, recorreu-se à literatura para elaborar um enquadramento teórico das temáticas em questão, seguindo-se de um estudo multissetorial, utilizando como instrumento de recolha de dados qualitativos as entrevistas.

Para a recolha de dados qualitativos, procedeu-se à realização de sete entrevistas, destinadas a responsáveis de unidades orgânicas de quatro setores distintos: indústria, tecnologia e sistemas de informação, consultoria e telecomunicações.

Os dados recolhidos foram tratados através da análise de conteúdo.

1.4. Estrutura do Trabalho

Face aos objetivos propostos anteriormente, o presente trabalho encontra-se estruturado em cinco pontos. No primeiro ponto, o ponto introdutório, faz-se o enquadramento do tema, justifica-se a escolha, delimita-se o campo de investigação, define-se a problemática, apresenta-se os objetivos, tanto o geral como os específicos e faz-se um breve enquadramento da metodologia de investigação.

No segundo ponto, dedicado à revisão de literatura, efetua-se uma revisão bibliográfica em torno de tópicos relacionados com o *quiet quitting* (demissão silenciosa), desde as suas origens até à fase atual.

No terceiro ponto, dedicado à Metodologia da Investigação, é apresentado o posicionamento metodológico que suporta a parte empírica do estudo, bem como a amostra a que se destina este estudo. Neste ponto é ainda definido o instrumento de recolha de dados utilizado.

No quarto ponto, dedicado à análise e discussão dos resultados, são analisados, tratados e discutidos os resultados obtidos.

Por fim, no quinto e último ponto, dedicado às considerações finais, é apresentada a conclusão geral do estudo, bem como as suas limitações e pesquisas futuras.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 *Quiet Quitting*: Conceito

As evoluções do mercado de trabalho nos últimos anos têm representado conexões laborais cada vez mais complexas, influenciadas por inúmeros fatores que afetam, atualmente, a relação entre colaboradores e empregadores (Vargas et al., 2022). Surge assim, a necessidade de aprofundar o fenômeno que nos últimos anos tem perturbado esta relação entre empregado e empregador, o fenômeno *Quiet Quitting* (ou em português “demissão silenciosa”). Este fenômeno foi referido pela primeira vez em 2009, pelo economista Mark Boldger, durante um simpósio de economia no Texas *A&M Economics Symposium* (Bremen, 2022) para descrever a dissociação dos colaboradores de empregos que exigiam inúmeras horas de trabalho. A este fenômeno foi atribuído o nome de *quiet quitting* devido à investigação levada a cabo por Mark Boldger sobre as oscilações comportamentais dos colaboradores face às expectativas de desempenho no local de trabalho, referindo-se a este conceito como a "desistência silenciosa" dos esforços além do mínimo exigido. Segundo Buscaglia (2022), o trabalho excessivo começou a refletir-se de forma negativa nos colaboradores, levando ao surgimento de problemas de saúde mental. Este conceito, reflete a forma de resistência a culturas organizacionais que exigem dos colaboradores um compromisso incondicional sem oferecer contrapartidas adequadas (Buscaglia, 2022).

Segundo, alguns autores como Hancock e Schaninger (2022), a demissão silenciosa nada mais é do que uma desvinculação psicológica do colaborador com a entidade empregadora. Os colaboradores não se demitem formalmente da organização, mas emocionalmente vai havendo uma desvinculação com a organização, perturbando o bom funcionamento dos setores (Yıldız, 2023), sem ocorrer nenhuma inconformidade perante a lei e, consequentemente, sem correr o risco de despedimento (Lord, 2022). Segundo Serenko (2023), a demissão silenciosa faz alusão à atitude do colaborador perante as suas funções laborais, limitando-se às responsabilidades básicas e recusando as responsabilidades suplementares. Yilkilmaz (2023) reforça esta ideia, acrescentando que o *quiet quitting* é motivado pela intenção do colaborador de evitar problemas de saúde, conduzindo-o a um baixo nível de produtividade em contexto laboral.

Assim, este fenômeno caracteriza-se pela presença física do trabalhador na entidade empregadora, mas com um evidente afastamento emocional e cognitivo das suas

responsabilidades laborais, representando um compromisso superficial que oculta uma profunda desvinculação entre o colaborador e a organização (Hancock & Schaninger, 2022).

Este estado intermédio, em que o colaborador não está totalmente comprometido nem formalmente afastado, representa desafios para a gestão e a eficiência organizacional, uma vez que, os colaboradores continuam a fazer o seu trabalho, mas recusam-se a realizar tarefas adicionais ou mais complexas, acabando por realizar o mínimo possível, contribuindo para a diminuição do ritmo de trabalho (Klotz & Bolino, 2022). Embora o termo *quiet quitting* pareça à primeira vista tratar-se de uma demissão efetiva, não é o que acontece na realidade. Segundo Xueyun et al. (2023), existem duas diferenças essenciais entre uma demissão silenciosa e uma demissão efetiva: o desempenho laboral e a intenção explícita de cessar com a entidade empregadora. No *quiet quitting*, como já mencionado anteriormente, os colaboradores reduzem o seu nível de produtividade limitando-se a fazer o mínimo exigido no âmbito das suas funções, mas não comunicam oficialmente o seu desejo de se desvincular da entidade empregadora. Por outro lado, a demissão efetiva envolve o cumprimento das obrigações legais e uma declaração formal onde conste a intenção de sair da empresa (Anand, 2024).

Segundo Klotz e Bolino (2022), a demissão silenciosa é uma alternativa, cada vez mais comum a uma demissão efetiva. Contrariamente de uma demissão formal ou de um pedido explícito de saída, a demissão silenciosa descreve um comportamento dos trabalhadores que, embora ainda fisicamente presentes, emocionalmente encontram-se desligados e descomprometidos perante as suas funções, representando um prelúdio à demissão formal, refletindo um distanciamento emocional e cognitivo em relação ao trabalho (Anand, 2024).

Alguns autores defendem ainda que a demissão silenciosa ocorre como um desejo de protesto, onde as condições de trabalho e a saúde mental do colaborador são reivindicadas, passando a ser rejeitado o domínio do trabalho sobre a vida pessoal (Mahand & Caldwell, 2023) e a ser valorizada a saúde e bem-estar do colaborador (Smith, 2022). Os colaboradores, embora continuem a realizar as suas obrigações laborais, rejeitam adotar o estilo de “viver para trabalhar”. Esta nova forma de vida cinge-se em limitar as tarefas às responsabilidades estritamente necessárias, de acordo com a descrição do cargo, de modo a evitar realizar tarefas adicionais (Klotz & Bolino, 2022).

Do ponto de vista dos empregadores, a demissão silenciosa é encarada como uma desvinculação psicológica, onde o colaborador limita o seu esforço e expressa a sua insatisfação. Este comportamento por parte dos colaboradores reflete a falta de dedicação e cuidado nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores, afetando negativamente a

cultura organizacional (Scheyett, 2023). Por outro lado, no ponto de vista dos colaboradores, a demissão silenciosa é vista como uma vantagem, permitindo aos colaboradores estabelecer limites claros entre a vida profissional e pessoal (Scheyett, 2023). Segundo Yikilmaz (2023), os colaboradores utilizam o *quiet quitting* como um mecanismo de defesa perante o aumento excessivo de trabalho e a crescente expectativa laboral.

Assim, o *quiet quitting* não representa a saída formal da organização, mas pelo contrário, representa a procura do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do colaborador, rejeitando a mentalidade de produtividade extrema e promovendo a visão onde a identidade do colaborador transcende o trabalho (Esteveny, 2022).

2.2 Quiet Quitting: A origem do fenómeno

Cronologicamente, os primeiros sinais do fenómeno *quiet quitting* remontam às décadas de 1960 e 1970, anos em que a discussão sobre a satisfação e a motivação no local de trabalho adquiriram um enorme destaque. Através da “Teoria dos dois fatores”, um estudo realizado por Frederick Herzberg, psicólogo e professor de gestão empresarial americano, proporcionou uma visão fundamental sobre a motivação e a satisfação no local de trabalho, identificando dois grupos de fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores: fatores motivacionais e fatores higiénicos (Herzberg, 1959). Os fatores higiénicos assentam nos fatores que previnem a insatisfação no local de trabalho e estão relacionados ao ambiente e às condições laborais.

Em contrapartida, os fatores motivacionais proporcionam satisfação nos colaboradores e estão relacionados com o conteúdo das tarefas desenvolvidas pelos colaboradores (Pilatti, 2012). A ausência de ações organizacionais que identifiquem e consigam gerir estes dois tipos de fatores pode culminar no aumento do número de desistentes silenciosos (Atalay & Dağistan, 2023). Apesar de Herzberg, através do seu estudo, não se referir diretamente ao fenómeno *quiet quitting*, ajudou a identificar as causas implícitas da desmotivação, contribuindo para a compreensão deste fenómeno no futuro (Atalay & Dağistan, 2023).

Segundo Atalay e Dagistan (2023), o *quiet quitting* pode ser comparado com mais duas teorias motivacionais, a Teoria da Troca Social e a Teoria da Expectativa de Vroom. A Teoria da troca social sugere que as relações sociais se baseiam numa análise de custo-benefício (Romani et al 2021). No contexto profissional, quando as organizações oferecem benefícios e apoio aos seus colaboradores, promovendo o seu bem-estar, as trocas sociais tornam-se

positivas, contribuindo para a maior produtividade e envolvimento por parte do colaborador. Em contrapartida, nas situações em que não existe bem-estar no local de trabalho, as trocas sociais tornam-se menos positivas, contribuindo para a menor produtividade e para a adoção de comportamentos de desmotivação, como por exemplo, o *quiet quitting* (Atalay, 2023).

Por outro lado, a Teoria da Expectativa de Vroom, afirma que os colaboradores se motivam pelas recompensas esperadas, fazendo com que os colaboradores direcionem os seus esforços e comportamentos a situações que conduzam a maiores recompensas. Esta teoria assenta em três pilares fundamentais, a expectativa (relação entre o esforço e o desempenho), a instrumentalidade (crença em que o desempenho gera recompensas) e a valência (valor atribuído às recompensas).

Todas estas teorias, segundo os autores contribuíram para que atualmente fosse possível perceber e descodificar este fenómeno.

Em abril de 2021, antes do fenómeno *quiet quitting* ganhar ênfase através de um vídeo publicado na rede social TikTok, surgiu na China o movimento *Tang Ping* (em português “deitar-se ao comprido”), como forma de protesto contra condições de trabalho precárias (Hsu, 2022). Este movimento foi desencadeado por colaboradores descontentes com a carga horária excessiva (72 horas semanais), salários baixos e ausência de qualidade de vida (Hsu, 2022). Tal como no *quiet quitting* o objetivo principal centra-se na redução do esforço ao mínimo necessário, recusando o sacrifício pessoal sem retorno justo (Jingyi, 2022).

O fenómeno *Quiet Quitting surge*, posteriormente, no contexto da pandemia da Covid-19, trazendo consigo alterações forçadas no contexto laboral de todos os colaboradores (Afrahi et al., 2022). A inexistência da separação clara entre o contexto laboral e o tempo pessoal levou à sobrecarga laboral, contribuindo para o desequilíbrio entre a vida profissional e a pessoal (Mahand & Caldwell, 2023). Este fenómeno trouxe uma reflexão sobre os atuais modelos de trabalho, especialmente destacados durante a pandemia (Afrahi et al., 2022). O objetivo deste fenómeno é permitir que os colaboradores encontrem um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, onde seja possível os colaboradores dedicarem mais tempo à família, às atividades pessoais e ao lazer, evitando sobrecargas e problemas resultantes de excessos no ambiente de trabalho (Smith, 2022).

Segundo Maria José Chambel (2023), professora de Psicologia do Trabalho na Universidade de Lisboa, o teletrabalho e as tecnologias dificultaram a separação entre o tempo laboral e pessoal, contribuindo para o aumento deste fenómeno. Durante o período de transição para o teletrabalho, os colaboradores foram forçados a ajustar os seus métodos de trabalho, ultrapassando a barreira entre a vida profissional e pessoal. Muitos colaboradores

perceberam que as suas funções diárias ultrapassavam as responsabilidades descritas nos seus contratos de trabalho, levando à negligência da vida pessoal e a uma menor motivação e envolvimento com o trabalho. Embora o Código do Trabalho em Portugal estabeleça limites ao contacto fora do horário laboral, na prática, esses limites nem sempre são respeitados (Chambel, 2023).

O *quiet quitting* é, assim, uma resposta defensiva dos trabalhadores para protegerem os seus momentos de descanso e a vida pessoal contra abusos ou exigências excessivas das entidades patronais. Segundo Carla Freire (2023), professora da Universidade do Minho, este fenómeno reflete uma tentativa de estabelecer limites saudáveis e equilibrar a relação entre empregadores e colaboradores, numa lógica de reciprocidade.

Segundo Aydın e Azizoglu (2022), a desistência silenciosa emergiu como uma tendência global com impactos significativos nas empresas. Desde abril de 2021, mais de 19 milhões de trabalhadores norte-americanos abandonaram os seus empregos, e este número continua a crescer, destacando a magnitude do fenómeno no mercado de trabalho internacional.

Apesar das enormes proporções deste fenómeno, alguns autores acreditam que o *quiet quitting* não é uma tendência real, defendendo que este fenómeno sempre existiu ao longo das décadas, sendo designado de diferentes formas na área do Comportamento Organizacional (Aydın e Azizoglu, 2022).

2.3 Quiet Quitting: Motivos e Causas

Em 2020, o mundo deparou-se com uma nova realidade de vida obrigando tanto os empregadores como colaboradores a reajustar os seus hábitos de trabalho e procedimentos laborais (Aydın & Azizoglu, 2022). O surgimento da pandemia da Covid-19 suscitou nos colaboradores uma reflexão profunda sobre o tempo investido no local de trabalho e sobre a importância de cada colaborador traçar limites (Hopke, 2022). Esta reflexão desencadeou a adoção de uma nova perspetiva sobre a vida, percebendo a sua fragilidade e a sua natureza efémera (Hopke, 2022). Desta forma, o *quiet quitting* emerge de forma discreta, traduzindo-se num movimento em que os colaboradores escolhem priorizar-se em vez de priorizar as organizações, protegendo as relações pessoais e a saúde mental (Hopke, 2022).

Segundo Serenko (2023), existem três fatores principais que podem suscitar no trabalhador a vontade de se desvincular silenciosamente das suas atividades laborais e da

organização, entre elas, a desmotivação em relação ao trabalho, a saúde mental do colaborador e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, fator este que é das justificativas mais apontadas para explicar o aumento do fenômeno da demissão silenciosa (Barth, 2023; Aydin; Azizoğlu, 2022). Segundo Hamouche, Koritos e Papastathopoulos (2023), a pandemia da Covid-19 estimulou muitos colaboradores a repensar as suas prioridades e a reavaliar a forma como o seu tempo é distribuído, contribuindo para a rejeição da ideia de que o trabalho deve ter mais importância do que os outros aspetos da vida pessoal (Mahand; Caldwell, 2023).

Liu-Lastres et al. (2023) identificam outros elementos que influenciam a demissão silenciosa. Segundo os autores, existem condições preexistentes que podem levar os colaboradores a adotar este comportamento, entre eles, fatores individuais e fatores relacionados com o ambiente de trabalho. Os fatores individuais incluem aspetos demográficos, como idade, género, características de personalidade, e o grau de envolvimento na indústria, abrangendo o setor, a ocupação e o tipo de função desempenhada. Já os fatores ligados ao ambiente de trabalho revelam-se mais complexos, subdividindo-se em aspetos relacionados com o emprego, as relações humanas, o ambiente laboral e a estrutura organizacional.

Segundo Harter (cit. in Formica & Sfodera, 2022, p.900), as principais razões que conduzem ao fenómeno *quiet quitting* são a falta de valorização percebida pelos colaboradores, a ausência de oportunidades de progressão de carreira e o baixo vínculo entre o colaborador e o propósito da organização. A desvalorização profissional por parte da organização contribui para um ambiente organizacional de alta pressão, cooperando para a desvinculação dos colaboradores, que optam por realizar o mínimo indispensável para manter o seu local de trabalho. As organizações tendem em valorizar cada vez menos os seus funcionários, tratando-os como meras transações de baixo valor (Mahand & Caldwell, 2023). Essa desvalorização culmina numa insatisfação impulsionada pela falta de reconhecimento e valorização por parte das entidades empregadoras, que tendem a ignorar o desenvolvimento e o bem-estar dos seus funcionários (Mahand & Caldwell, 2023). A inexistência de progressão profissional por parte das entidades empregadoras, gera nos colaboradores um sentimento de estagnação, criando incertezas sobre o futuro, traduzindo-se na redução do comprometimento com a organização.

A diminuição de confiança na liderança é igualmente uma das razões pelas quais os colaboradores desvinculam-se das empresas. A falta de confiança compromete o envolvimento dos trabalhadores e a ausência deste elemento essencial nos líderes impacta negativamente o desempenho da organização. Além disso, a confiança pode ser enfraquecida

pela exclusão dos colaboradores em decisões cruciais (Caldwell et al., 2023; Mahand & Caldwell, 2023).

O fenómeno do *quiet quitting* surge assim como uma resposta às condições laborais desfavoráveis, como salários reduzidos, cargas horárias excessivas e a dificuldade em equilibrar a vida pessoal com a profissional (Yikilmaz, 2022; Yıldız, 2023). A falta de desafios intelectuais ou o desinteresse nas funções desempenhadas também contribuem para o aumento desta tendência (Shatakshi, 2022). Estes fatores, associados ao stress gerado por exigências desmesuradas e à ausência de apoio ou reconhecimento, acabam por deteriorar o ambiente de trabalho (Hamouche et al., 2023).

Embora este comportamento tenha implicações negativas, pode também ser interpretado como um sinal claro de alerta para a necessidade de mudanças urgentes no clima organizacional (Yıldız, 2023). O *quiet quitting* não reflete apenas as fragilidades individuais de cada colaborador, mas também reflete as fragilidades estruturais das empresas, que frequentemente negligenciam o bem-estar dos colaboradores e a criação de oportunidades de crescimento profissional, em prol do seu próprio bem-estar descurando o bem-estar dos seus colaboradores (Hamouche et al., 2023).

As organizações que não promovem ambientes inclusivos e de suporte estão particularmente vulneráveis a este fenómeno, que pode impactar negativamente a produtividade e o sucesso a longo prazo (Yıldız, 2023). Assim, é fundamental repensar as práticas de gestão, priorizando o bem-estar dos colaboradores e garantindo um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional (Ellis & Yang, 2022). Segundo Ferreira (2023), mais de metade das organizações asseguram não ter resposta para lidar com este fenómeno, sendo a retenção e atração de talento um tema preocupante para a maioria.

2.4 Quiet Quitting e a problemática da retenção e gestão de talento

A globalização e as mudanças no mercado empresarial reforçaram a importância dos trabalhadores dentro das organizações, incentivando as empresas a adotarem uma abordagem mais estratégica na gestão de talentos e na valorização do capital humano, um fator indispensável para a competitividade (Cunha et al., 2012). Na atual conjuntura da sociedade o capital humano deve ser visto além do esforço físico, também deve ser valorizado pelas empresas os talentos inovadores que agregam inovação e sucesso às organizações (Antunes, 1999). Carrión (2014), considera que pessoas talentosas são aquelas que são

capazes de reinventar e ajudar as organizações a alcançar o sucesso, e por isso, devem ser valorizadas pelas entidades empregadoras pois são esses talentos que oferecem uma visão empreendedora à empresa. O sucesso das organizações, segundo Cunha et al., (2012), depende dos seus colaboradores, sendo, por isso, essencial selecionar colaboradores capazes de desenvolver empatia e compromisso com a organização. Contudo, esse comprometimento só é possível se estiver em sintonia com o crescimento profissional (Cunha et al., 2012).

Segundo Cardoso (2016), o reconhecimento dos verdadeiros talentos dentro de uma organização tornou-se imprescindível. Uma organização que procure atrair, reter e desenvolver o seu capital humano tem de estar ciente que o principal passo é fazer uma adequada gestão de talento (Festing & Schafer, 2014). Identificar as pessoas certas para a função certa é a principal dificuldade da gestão de talento (Tatoglu et al., 2016). Os possíveis candidatos procuram desafios, políticas de recompensas interessantes, perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional, no fundo procuram um elo de ligação com a organização (Kuchеров & Zamulin, 2016).

Em 2020, o surgimento do fenómeno *quiet quitting* fez soar os alarmes das organizações, ganhando enormes repercussões globais e tornando-se num dos grandes desafios não silenciosos das entidades empregadoras. Na ótica da gestão de talento, o *quiet quitting* apresenta-se como uma questão crítica, desafiando as organizações a reformular as suas abordagens de envolvimento, reconhecimento e motivação (Sekiou, 2001), enquanto impõem estratégias eficazes de retenção (Marques, 2015). Em Portugal, segundo dados da PayScale Report (2016), existe uma enorme probabilidade de as empresas portuguesas enfrentarem enormes dificuldades na gestão da escassez de talento nacional, sendo, por isso, imprescindível consciencializar as empresas que o foco já não é apenas a satisfação do cliente, é, também a satisfação e a motivação do colaborador (Hsu, 2022). Cada vez mais, os colaboradores devem ser vistos e ouvidos pela sua entidade empregadora, devem ser consideradas as suas expectativas e necessidades (Hsu, 2022).

De acordo com Marques (2015), as empresas têm de demonstrar abertura à mudança para conseguir atrair e captar os melhores talentos, mas mais do que atrair o mais importante é conseguir retê-los. Segundo Cardoso (2016), as estratégias de atração e retenção de talento, não são mais do que a oferta que a empresa disponibiliza aos trabalhadores, a qualidade da gestão de talento de uma organização depende diretamente da capacidade de atrair e selecionar os melhores talentos (Marques, 2015).

Alguns autores (Tarique e Schuler, 2010), defendem que a fase de retenção impacta diretamente o *engagement* dos colaboradores e, indiretamente os custos que estão associados ao processo de aquisição e formação de novos talentos (Yamamoto, 2010). Apesar das diversas práticas de retenção de talento utilizadas pelas entidades empregadoras, o mais importante é a compreensão das expectativas de cada colaborador, ajustando as estratégias de retenção às necessidades e desejos dos colaboradores (Erickson, 2015).

As organizações tem colocado o seu principal desafio no processo de retenção dos colaboradores, contudo é importante perceber que a gestão de retenção de talento requer da gestão de recursos humanos estratégias inovadoras que permitam combater fatores que estão a contribuir para a desvinculação do colaborador com a entidade empregadora (Wang e Heyes, 2017). Segundo Erickson (2015), a gestão de talento tem de desenvolver estratégias que proporcionem no colaborador sentimentos de reconhecimento pelo seu trabalho, ascensão de carreira e oportunidades, só assim será possível as organizações reterem os seus talentos e acima de tudo vincularem os seus trabalhadores, criando um compromisso e uma relação de longo prazo entre empregador e entidade empregadora.

É por isso, que o *quiet quitting* se tornou num enorme desafio para as organizações, pois obriga as organizações a repensarem todas as suas estratégias de retenção e gestão de talento. O quiet quitting não se trata de um comportamento isolado, mas trata-se de um conjunto de fatores subjacentes, como a ausência de reconhecimento, a falta de oportunidades de progressão de carreira e, acima de tudo, a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Ellis & Yang, 2022). Inicialmente, este comportamento de desvinculação do colaborador perante a organização pode passar despercebido, mas as consequências são muito significativas. Segundo estudos realizados pelo “Global Workforce 2023”, da Gallup, demonstram que apenas 21% dos trabalhadores, à escala global, estão a trabalhar efetivamente e 19% estão ativamente desinteressados no seu local de trabalho.

No contexto atual, onde a competição de talentos é mais intensa do que nunca, o quiet quitting exige uma resposta rápida e estratégica por parte das entidades empregadoras, desafiando claramente o paradigma tradicional refletido nas empresas. Embora o termo possa sugerir passividade, a verdade é que este fenómeno traduz uma mensagem clara, os colaboradores sentem-se descontentes e desvalorizados com a organização.

Assim, o quiet quitting não é apenas um problema de desmotivação ou desvinculação, é sim um sinal de alerta para as entidades empregadoras e, sobretudo para os gestores de departamentos de recursos humanos, para perceber a importância de valorizar e motivar os seus colaboradores, desenvolvendo ambientes de trabalho mais dinâmicos capazes de criar

conexões entre o colaborador e a organização (Wang e Heyes, 2017). As organizações que conseguem implementar estas estratégias são efetivamente mais bem-sucedidas em manter e a desenvolver os seus talentos, evitando assim que o quiet quitting evolua para a perda definitiva de talentos (Ellis & Yang, 2022).

2.4.1 Um novo conceito: *Revenge Quitting*

Em 2025 surge um novo conceito, o *revenge quitting*, ou em português a demissão da vingança (Human Resources, 2025). Este novo conceito, à semelhança do *quiet quitting*, nada mais é do que uma desvinculação psicológica da organização motivada por frustrações acumuladas. Neste novo conceito, os colaboradores protestam contra condições de trabalho insatisfatórias, percecionando oportunidades profissionais mais atrativas.

À semelhança do *quiet quitting*, esta desvinculação é desencadeada por inúmeras razões, entre elas, o excesso de trabalho, ambientes de trabalho tóxicos e lideranças tóxicas (Edel Holliday-Quinn, 2025). Segundo Ciara Harrington (2025), a saída de talentos valiosos das empresas é um problema da qual os líderes de recursos humanos, caso não comecem a agir, no futuro sofrerão as consequências.

Segundo o estudo da plataforma Businessolver (2025), 42% dos colaboradores e 52% dos líderes classificam os seus ambientes de trabalho como tóxicos.

Segundo Holliday-Quinn (2025), este fenómeno tem uma maior aglutinação pelas gerações mais jovens, especialmente pela geração Z, que tem demonstrado menor tolerância a culturas organizacionais ultrapassadas e hierarquias rígidas, exigindo ambientes de trabalho mais flexíveis e saudáveis.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Carmo e Ferreira (2008), todos os processos de investigação devem seguir etapas, normas e técnicas. Esses processos de investigação devem ser sustentados por seis fontes de evidências: documentação, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e objetos físicos que devem ser utilizadas cuidadosamente (Yin, 2001).

A investigação qualitativa, segundo Carmo e Ferreira (2008), apresenta na sua composição características indutora, holística e natural, capaz de proporcionar uma interpretação e compreensão real do seu estudo, através da sensibilidade e do conhecimento.

3.1. Problemática e objetivos

A realização deste estudo empírico consiste em perceber que fatores estão na base da demissão silenciosa dos colaboradores e, de que forma, estão a influenciar a retenção e gestão de talentos nas organizações.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral compreender as estratégias em termos das políticas de retenção e gestão de talentos que estão a ser implementadas pelas entidades empregadoras para minimizar o *Quiet Quitting*.

De forma a concretizar o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Perceber as causas e impactos do fenómeno do *Quiet Quitting* na perspetiva das Entidades Empregadoras;
2. Identificar quais são as estratégias que promovem a retenção dos colaboradores e reduzem o *Quiet Quitting*;
3. Identificar as Políticas e práticas que estão a ser implementadas pelas Entidades Empregadoras para minimizar o *Quiet Quitting*.

Etapas do Processo de Investigação

De forma a atingir os objetivos definidos anteriormente, numa fase inicial, foi realizada uma pesquisa bibliográfica do tema em estudo. Em seguida, de forma a consolidar toda a informação recolhida através de artigos científicos, livros, etc., foi elaborado um enquadramento teórico.

Posteriormente, com base nos objetivos definidos inicialmente, foi definido o instrumento de recolha de dados que mais se adequa ao estudo proposto. Assim, através do

word foi elaborado um guião de entrevista semiestruturado e aplicado, mais tarde, a responsáveis por unidades orgânicas.

Por fim, é realizado um estudo qualitativo a fim de perceber que estratégias estão a ser implementadas pelas entidades empregadoras para minimizar o *quiet quitting*.

3.2 Abordagem metodológica e instrumento de recolha de dados

Segundo Acevedo e Nohara (2009), na elaboração de uma dissertação podem ser consideradas três tipos de investigação: descritivas, exploratórias e explicativas.

Neste estudo em concreto, desenvolveu-se uma investigação exploratória, uma vez que, numa fase inicial pretende-se perceber melhor o fenómeno *Quiet Quitting*, explicar os motivos que levaram ao seu aparecimento, bem como, perceber que estratégias estão a ser implementadas pelas entidades empregadoras para minimizar este fenómeno.

Seleção da Amostra

Este estudo visa perceber a perspetiva das entidades empregadoras quanto ao fenómeno da demissão silenciosa, para tal, recorreu-se à técnica de amostragem por conveniência. Esta técnica é bastante comum e consiste em selecionar uma amostra da população acessível para responder às questões do estudo.

Assim, foi desenvolvido um estudo multissetorial centrado na região de Évora. Esta decisão prende-se como uma estratégia metodológica direcionada para a obtenção de uma perspetiva ampla, comparativa e contextualizada do fenómeno da demissão silenciosa, no âmbito da gestão e retenção de talentos pelas entidades empregadoras.

A adoção desta abordagem, abrangendo os setores da indústria, tecnologia e sistemas de informação, telecomunicações e consultoria, permite uma análise comparativa e abrangente sobre a diversidade de práticas de gestão de pessoas, culturas organizacionais e condições laborais que caracterizam cada setor. Esta diversidade permite explorar como diferentes contextos organizacionais vivenciam o fenómeno da demissão silenciosa, associado à desvinculação do trabalhador com a organização (Harter, 2022).

Segundo alguns autores, a demissão silenciosa não ocorre de forma homogénea entre setores, podendo ser motivada por vários fatores como a liderança, a carga horária, progressão de carreira, entre outros (Huang et al.,2023). Assim, a comparação entre setores permite identificar padrões comuns e estratégias de resposta organizacionais diferentes, proporcionando uma compreensão mais ampla deste fenómeno.

A escolha da região de Évora justifica-se pela sua relevância económica e social na região do Alentejo. Embora a cidade de Évora seja associada frequentemente a dinâmicas regionais mais tradicionais, a verdade é que nos últimos anos tem vindo assumir um papel crescente enquanto polo de desenvolvimento económico, tecnológico e industrial na região do Alentejo. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2023), a cidade de Évora tem assistido a um aumento da fixação de empresas inovadoras e centros de competência em setores como a tecnologia e a consultoria. Este contexto oferece um cenário híbrido, onde existe a convivência entre empresas com um perfil mais tradicional e organizações com um perfil mais moderno, permitindo observar como diferentes tipos de empregadores, inseridos na mesma realidade regional, lidam com os desafios emergentes do envolvimento e retenção de talento, nomeadamente perante fenómenos como a demissão silenciosa.

Além disso, sendo Évora uma cidade fora das grandes cidades, como Lisboa e Porto, proporciona uma perspetiva menos explorada na literatura académica e nos estudos organizacionais sobre a demissão silenciosa, reforçando a relevância deste trabalho. A centralização dos estudos nas grandes cidades tende a invisibilizar as especificidades das regiões com menor densidade populacional, onde a escassez de talento qualificado, as oportunidades de progressão de carreira e as condições de trabalho assumem contornos distintos e, por vezes, mais desafiantes (PORDATA, 2022; Lopes et al., 2021).

Assim, este estudo, ao privilegiar a perspetiva das entidades empregadoras, procura compreender as estratégias que estão a ser desenvolvidas ou ajustadas no sentido de mitigar os efeitos deste fenómeno.

Escolha Setorial

A escolha destes 4 setores: indústria, consultoria, tecnologia e sistemas de informação e telecomunicações para a realização deste estudo empírico resulta de uma estratégia de diversificação metodológica que visa analisar o fenómeno da demissão silenciosa em diferentes contextos organizacionais. Esta visão multisetorial proporciona uma visão comparativa transversal sobre como a demissão silenciosa é percebida e gerida pelas entidades empregadoras em setores com dinâmicas, culturas e desafios distintos (Huang, Wang e Lee, 2023).

A inclusão do setor da indústria justifica-se por ser uma área com forte expressão na região de Évora, tradicionalmente caracterizada por estruturas hierárquicas mais rígidas,

trabalho repetitivo e menor flexibilidade nas funções laborais. Esta realidade permite explorar como a demissão silenciosa se manifesta em contextos laborais com menos autonomia e com maior dependência nos processos padronizados.

Em contrapartida, o setor da consultoria representa um setor altamente competitivo, composto por equipas altamente especializadas e expostas a elevados níveis de exigência e pressão por entrega de resultados. Esta realidade torna os profissionais mais suscetíveis a sintomas de *burnout* e de desmotivação silenciosa, permitindo, por isso, analisar a demissão silenciosa em contextos onde o desempenho é diretamente associado à entrega de valor ao cliente (Gallup, 2023).

O setor da tecnologia e sistemas de informação representa empresas mais jovens, com estruturas flexíveis, inovadoras e, geralmente, com políticas direcionadas para a atração e retenção de talento mais qualificado. Sendo um setor onde existe uma enorme escassez de profissionais qualificados, torna-se relevante perceber até que ponto fenómenos como a demissão silenciosa estão a ser enfrentados pelas lideranças.

Já o setor das telecomunicações, um setor com grande crescimento na região, caracterizado pela elevada rotatividade de profissionais, estruturas organizacionais complexas e elevada exposição a mudanças tecnológicas, torna-se pertinente compreender como as lideranças conciliam estas exigências com a necessidade de manter trabalhadores alinhados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

A análise destes quatro setores permite, assim, perceber a demissão silenciosa sob várias perspetivas complementares, desde a contextos mais tradicionais e operacionais, até a ambientes mais dinâmicos e direcionados para o conhecimento, refletindo a realidade económica da região de Évora.

Caracterização dos Entrevistados

A amostra desta investigação é destinada a responsáveis por unidades orgânicas, nomeadamente a diretores de departamento, chefias intermedias e responsáveis pela gestão de equipas. Optou-se por esta opção metodológica com o objetivo de captar a perspetiva das lideranças organizacionais, ou seja, daqueles que no fundo tem contacto direto com os trabalhadores e que, simultaneamente, influenciam as práticas de gestão de talento, a cultura organizacional e as estratégias de retenção.

Estes profissionais representam um papel crucial na identificação de sinais de desmotivação, de redução de produtividade ou até da diminuição do envolvimento dos trabalhadores com a organização. Estes profissionais estão, frequentemente, envolvidos na implementação de medidas de melhoria organizacional. Assim, a posição estratégica destes profissionais, permite recolher dados cruciais sobre como a demissão silenciosa é percebida internamente, que fatores são reconhecidos como potenciadores deste comportamento de desvinculação e que respostas têm vindo a ser adotadas pelas organizações.

Além disso, a escolha destes entrevistados justifica-se também pela capacidade de estes fornecerem uma visão sistémica da organização, articulando elementos como a comunicação interna, o clima organizacional e as políticas de RH. Todos eles fatores, que segundo a literatura, estão fortemente ligados ao surgimento e à perpetuação deste fenómeno, a demissão silenciosa (Harter, 2022). No total, foram realizadas 7 entrevistas, como ilustra a tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados

Código da Entrevista	Setor	Idade	Sexo	Formação Académica	Cargo que ocupa na Organização
E1	Indústria	30	F	Licenciatura em Gestão	Técnica de RH
E2		41	M	Licenciatura em Psicologia	Diretor de RH
E3		25	M	Licenciatura em Gestão	Técnico de RH
E4		44	M	Licenciatura em Sociologia	Supervisor
E5	Tecnologia e SI	45	M	Licenciatura em Informática	Diretor de RH
E6	Telecomunicações	35	M	Licenciatura em Psicologia	Supervisor
E7	Consultoria	39	F	Licenciatura em Gestão	Diretora de RH

Fonte: Elaboração Própria.

3.3 Procedimentos de recolha de dados

A entrevista, segundo Carmo & Ferreira (2008), tem como principal objetivo abrir espaço para as respostas que não conseguem ser respondidas nem encontradas em nenhum documento. Assim, a entrevista é definida como uma interação social que decorre entre duas pessoas (entrevistado e entrevistador) a fim de obter informações relevantes sobre o tema em estudo (Haguette, 1997). A aplicação deste instrumento apresenta inúmeras vantagens, tais

como flexibilidade na estruturação da questão, adaptação a novas situações e/ou questões que possam surgir no decorrer da entrevista e a profundidade nas respostas (Carmo & Ferreira, 2008).

Para a realização deste estudo empírico optou-se por utilizar como instrumento de recolha de dados de natureza qualitativa a Entrevista. Segundo Quivy e Compenhoudt (1995), a entrevista permite ao investigador obter dados mais autênticos uma vez que, o entrevistado pode expressar as suas experiências e/ou opiniões de forma mais transparente sem que este se aliene aos objetivos da investigação.

Para este estudo foi escolhida a entrevista exploratória e semiestruturada, permitindo ao investigador obter respostas que respondam aos seus objetivos.

Inquérito por Entrevista

A escolha da entrevista semiestruturada, de natureza exploratória, como instrumento de recolha de dados visa compreender o fenómeno da demissão silenciosa. Tendo em conta a complexidade e subjetividade envolvidas neste fenómeno, a escolha deste instrumento permite ao investigador estar mais centrado em obter as respostas para os seus objetivos. Segundo Quivy e Compenhoud (1995), este tipo de entrevista, a entrevista semiestruturada, não é completamente aberta nem direciona o investigador para um número preciso de perguntas.

Além disso, a entrevista semiestruturada é um instrumento de recolha de dados amplamente reconhecido como um instrumento adequado para explorar significados, interpretações e experiências individuais em contextos organizacionais, permitindo ao investigador manter o foco temático sem comprometer a flexibilidade e a espontaneidade das respostas (Quivy e Compenhoud, 1995),

Para a realização do presente estudo, foram inicialmente definidos os objetivos de investigação e os principais temas a abordar, procedendo-se, posteriormente, à elaboração das questões que sustentaram a construção do guião de entrevista. O guião foi desenvolvido de raiz, não tendo sido adotado qualquer modelo previamente utilizado por outros autores ou investigadores. Importa ainda referir que o guião da entrevista, bem como as respetivas questões, foram previamente validados pela orientadora, assegurando a sua coerência, pertinência e adequação aos objetivos do estudo. O guião de entrevista encontra-se estruturado em cinco temas principais, como podemos verificar na tabela 2.

O primeiro tema tem como objetivo específico proceder à percepção do conhecimento estabelecido pelo entrevistado relativamente a este fenómeno, bem como perceber que causas estão associadas ao surgimento e à disseminação deste fenómeno, na perspetiva das entidades empregadoras.

O segundo tema/bloco tem como objetivo específico perceber de que forma a retenção de talentos está relacionada com o fenómeno da demissão silenciosa e de que forma este fenómeno pode afetar as taxas de retenção e a gestão de talentos de uma organização.

O terceiro tema/bloco tem como objetivo específico compreender de que forma a liderança influencia no surgimento da demissão silenciosa. Vários autores, apontam na literatura a liderança, ou a liderança tóxica, como um dos fatores que disputa o sentimento de demissão silenciosa nos colaboradores. Além disso, também procuramos perceber que programas de reconhecimento estão a ser desenvolvidos/implementados pelas lideranças para manter os trabalhadores motivados e comprometidos com a organização.

O quarto tema/bloco tem como objetivo específico compreender de que forma a cultura organizacional influencia a demissão silenciosa.

O quinto tema/bloco tem como objetivo específico identificar que políticas e práticas que estão a ser implementadas para minimizar o *quiet quitting*, com base na experiência e no conhecimento de cada entrevistado.

Tabela 2 – Matriz de Alinhamento

Tema	Objetivos Específicos	Perguntas
Quiet Quitting	Perceber se o entrevistado está familiarizado com fenómeno. Perceber as causas deste fenómeno.	1. Conhece o fenómeno da Demissão Silenciosa (Quiet Quitting) ? 2. Considera que dentro da sua empresa existe quiet quitting? Se sim, como se apercebeu? 3. Considera que existem fatores que influenciam adoção desta prática? Quais?
Retenção de Talentos	Perceber de que forma a retenção de talentos é afetada pelo <i>quiet quitting</i> .	4. Considera que o quiet quitting afeta a gestão e a retenção de talentos da sua empresa? De que forma? 5. De que forma o <i>quiet quitting</i> afeta diretamente as taxas de retenção de talento?
Liderança	Compreender de que forma a liderança influencia o <i>quiet quitting</i> .	6. Alguns autores acreditam que uma boa liderança pode minimizar a adesão dos colaboradores ao quiet quitting. Acredita que os líderes podem prevenir ou minimizar o quiet quitting? 7. Na sua empresa há algum programa específico de reconhecimento ou incentivo para motivar os colaboradores?

		8. Que estratégias são adotadas pela sua empresa para manter os colaboradores comprometidos?
Cultura Organizacional	Compreender de que forma a cultura organizacional influencia o <i>quiet quitting</i>	9. Na sua perspectiva, considera que a cultura organizacional pode influenciar o <i>quiet quitting</i> ? 10. A sua organização promove o equilíbrio entre vida pessoal e profissional? Como? 11. Acredita que a falta de oportunidades de crescimento profissional pode levar ao <i>quiet quitting</i> ?
Considerações finais	Identificar as políticas e práticas que estão a ser implementadas para minimizar o <i>quiet quitting</i> .	12. Com base na sua experiência profissional, que práticas recomendaria a outras empresas que pretendam minimizar os impactos do <i>quiet quitting</i> ? 13. Segundo alguns autores, as organizações só reagem quando começam a perder talentos. Considera que a sua organização se enquadra neste pensamento?

Fonte: Elaboração Própria.

3.4 Métodos e técnicas de análise de dados

Os entrevistados foram contactados através do envio dos e-mails de convite, solicitando a sua disponibilidade de participação no estudo. Juntamente ao e-mail convite foi também enviado uma carta de apresentação contendo os objetivos do estudo empírico de modo a explicar a finalidade do estudo, bem como o guião da entrevista. Foram obtidas sete respostas positivas, quatro respostas no setor da indústria, uma no setor das telecomunicações, uma no setor da tecnologia e Sistemas de Informação e uma no setor da consultoria.

Após o parecer positivo, foram agendadas as entrevistas, que decorreram entre o mês de abril e junho. Todas as entrevistas decorreram presencialmente à exceção da entrevista do setor de consultoria que decorreu via zoom. O tempo médio das entrevistas foi, aproximadamente 50 minutos.

Relativamente ao registo das entrevistas, a informação obtida pelos entrevistados foi registada através da utilização de um gravador. Após a realização de todas as entrevistas procedeu-se à transcrição das mesmas e, posteriormente à análise de conteúdo.

Segundo Fortin (2003), “os dados registados devem ser transcritos antes da análise. A análise dos dados colhidos durante as entrevistas consiste essencialmente em proceder a uma análise de conteúdo”. (Fortin 2003, pág.249)

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdos representa um conjunto de técnicas de análise da mensagem que inicia na descrição e termina na interpretação. Não existe uma

forma única e específica de fazer a análise de conteúdo, no entanto é importante que essa análise seja realizada através de processos estruturados e explícitos (Lima, 2013).

Desta forma, e como referido anteriormente, realizou-se a análise de conteúdo às sete entrevistas realizadas em quatro setores distintos na região de Évora.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. *Quiet Quitting*

Como anteriormente descrito, as entrevistas foram aplicadas a responsáveis por unidade orgânica, de vários setores. O guião de entrevista, como descrito anteriormente, pretendia explorar 4 grandes temas: demissão silenciosa, retenção de talento, liderança e cultura organizacional (ver Anexo A).

Através da análise das entrevistas realizadas é possível constatar que, embora este fenómeno seja reconhecido e identificado pelos quatro setores de forma transversal, cada setor demonstra um nível distinto de sensibilidade e compreensão quanto às suas causas e implicações, como podemos ver na tabela 3.

Tabela 3 – Perceção da demissão silenciosa

Setor	Transcrição
Telecomunicações	“A demissão silenciosa é uma estagnação do funcionário, no sentido em que deixa de se envolver proactivamente. Não representa uma demissão formal, mas há uma demissão informal.” E6
Consultoria	“É um fenómeno que facilmente é identificado quando existem níveis de proatividade bastante reduzidos, participação e entusiasmo em projetos novos também ela é reduzida.” E7
Tecnologia e SI	“No contexto tecnológico, onde a inovação e a colaboração são essenciais, este fenómeno é particularmente perigoso. Uma equipa que apenas ‘faz o mínimo’ deixa de gerar valor distinto.” E5
Indústria	“É um fenómeno que muitas vezes é relacionado com a desmotivação do trabalhador e confundido com outros fenómenos como o turnover, por exemplo.” E1 “Já ouvi falar dessa designação [...] mas, confesso que não estou muito por dentro do tema [...]” E2 “Li sobre esse fenómeno à relativamente pouco tempo [...] estão sempre a surgir informações novas sobre esse tema. Neste setor temos muita demissão silenciosa.” E3 “Está relacionado com a desmotivação dos trabalhadores [...] neste setor existe muita demissão silenciosa.” E4

Fonte: Elaboração Própria.

No **setor das telecomunicações**, a demissão silenciosa é entendida como um fenômeno inevitável, uma vez que, segundo o entrevistado(a) E6 “[...] o sector das telecomunicações é um setor bastante desgastante, é preciso uma grande entrega e adaptação ao cliente. E, por vezes, esse desgaste contribui para a desmotivação do funcionário.”. O E6 afirma que “[...] A demissão silenciosa é uma estagnação do funcionário [...] não existe uma demissão formal [...] mas há uma demissão informal.”

O E6 reconhece a demissão silenciosa como um desgaste emocional e físico “[...] esse desgaste contribui para a desmotivação do funcionário.”, característico deste setor altamente exigente e orientado para adaptação das necessidades dos clientes. A percepção do E6 é que a “[...] fronteira entre o trabalhador motivado e o trabalhador desmotivado é extremamente tênue [...]”, tornando o risco de desvinculação constante, assim como o surgimento deste fenômeno. O E6 chega a afirmar que “[...] este setor [...] é muito exigente [...] existe uma enorme taxa de rotatividade [...] contribui bastante para a desmotivação das equipas”.

Além disso, o E6 afirma que existem fatores que influenciam a adoção desta prática, “[...] o principal de todos [...] é a liderança. [...] mas existem outros [...] a sobrecarga de trabalho [...] tanto físico como emocional.”.

No **setor da consultoria**, este fenômeno é identificado como algo recorrente, ainda que em diferentes graus “[...] sempre existiu desmotivação em todas as áreas [...] este setor não é exceção [...]” E7. A percepção do entrevistado E7 relativamente a este fenômeno é bastante clara, “[...] facilmente identificado [...] proatividade bastante reduzida, participação e entusiasmo em projetos novos também ela reduzida [...]”, segundo o entrevistado(a) E7, trata-se de um sintoma sistémico, “[...] não afeta só o trabalhador [...]” E7 mais do que de uma ocorrência individual, este fenômeno impacta “[...] tanto os trabalhadores como a cultura organizacional.” E7.

Além disso, o E7 também destaca que “[...] a falta de reconhecimento, a ausência de oportunidades de crescimento profissional, um ambiente laboral tóxico e uma liderança igualmente tóxica [...]”, são fatores que influenciam o surgimento da demissão silenciosa nas equipas e nas organizações.

No **setor da tecnologia**, a demissão silenciosa é encarada com preocupação, “[...] este fenômeno é particularmente perigoso [...]” E5 dado a necessidade constante de inovação, criatividade e colaboração que são requisito base neste setor “[...] é impossível garantir que este fenômeno não exista em algum grau.” E5. Segundo o E5 “Ninguém está imune [...]” a sentir-se em demissão silenciosa “[...] porque afinal, os colaboradores são humanos e

respondem a fatores emocionais, culturais etc. [...]” E5. Existe, por isso, uma percepção bastante clara relativamente a este fenómeno, num contexto em que “[...] fazer apenas o mínimo[...].” E5 compromete a criação de valor, não podendo, por isso, ser ignorado.

Também o E5 considera que “[...] vários fatores influenciam diretamente a adoção do quiet quitting dentro de uma empresa, especialmente numa organização de tecnologia onde a pressão por inovação e entrega rápida é constante.”

Por sua vez, no **setor da indústria** a demissão silenciosa é encarado como um risco que compromete a eficiência produtiva, “[...] está relacionada com a desmotivação do trabalhador [...]” E1, “[...] colaboradores desmotivados não dão a mesma rentabilidade no trabalho [...]” E2 impactando diretamente na estabilidade das equipas e do setor, E3 “[...] estão fisicamente, mas emocionalmente não estão [...]”.

“É um fenómeno que muitas vezes é relacionado com a desmotivação do trabalhador e confundido com outros fenómenos como o turnover [...]” E1. “Esta desmotivação [...] este afastamento é ainda mais perigoso e prejudicial que uma cessão de contrato oficial.” E4.

Segundo E4 as causas deste fenómeno passam pela “[...] falta de perspetiva de progressão de carreira [...] falta de comunicação entre as equipas [...] os trabalhadores passam anos sem feedback por parte das lideranças, seja ele positivo ou negativo. Também o E1 e E2 defendem que a principal causa para o surgimento deste fenómeno nas equipas deve-se “[...] uma liderança toxica [...]” E1 e “[...] desadequada [...]” E2. Por sua vez, o E3 defende que a principal fator para o surgimento da demissão silenciosa deve-se à “[...] falta de reconhecimento das lideranças [...] e à falta de incentivos, sejam eles monetários ou não.” E3. Além disso, tanto o E3 como o E4 consideram que dentro das suas organizações existe demissão silenciosa, “Neste setor temos muita demissão silenciosa.” E3

De forma transversal, todos estes setores reconhecem que a demissão silenciosa se trata de um fenómeno real e em expansão, embora com intensidades e manifestações distintas. Enquanto os setores das telecomunicações e da tecnologia percecionam este fenómeno como uma ameaça imediata ao desempenho e à continuidade dos seus projetos, o setor da consultoria enfatiza a sua natureza sistémica e cultural. Por outro lado, a indústria destaca o impacto direto que este fenómeno tem na produtividade dos seus trabalhadores.

4.2. Retenção de Talentos

Relativamente ao segundo tema explorado nas entrevistas, foi possível constatar que este fenómeno apresenta implicações bastante significativas na retenção e na gestão de talentos, ainda que de formas distintas de acordo com o setor, como podemos ver na tabela 4.

Tabela 4 – Impacto da demissão silenciosa na retenção de talentos

Setor	Impacto do <i>Quiet Quitting</i>	Transcrição
Telecomunicações	“[...] aumento da dificuldade de reter e substituir talentos [...]” E6 “[...] perda de comprometimento, espírito crítico e espírito de equipa.” E6	“Um funcionário em situação de demissão silenciosa afeta diretamente todo o ciclo da gestão de talentos [...] estão na empresa, mas é o mesmo que não estivessem.” E6
Consultoria	“[...] fuga dos melhores talentos e dos mais qualificados [...]” E7 “[...] perda de conhecimento tácito estratégico [...]” E7 “[...] redução da qualidade do trabalho entregue aos clientes.” E7	“A demissão silenciosa impacta diretamente nas taxas de retenção de talentos através, por exemplo, da fuga dos melhores talentos, dos mais qualificados.” E7
Tecnologia e SI	“[...] custos elevados de recrutamento e onboarding [...]” E5 “[...] continuidade dos projetos comprometida [...]” E5	“Se não for identificado e tratado, aumenta significativamente as probabilidades de perda de talentos-chave, elevando os custos de recrutamento, onboarding e prejudicando a continuidade dos projetos.” E5
Indústria	“ [...] quebra de produtividade devido à desmotivação [...]” E1 e E4 “[...] custos elevados de recrutamento e formação de novos talentos.” E3 “[...] perda de talentos e dificuldade acrescida em reter [...]” E2	“Reter talentos é uma tarefa bastante difícil nos últimos tempos [...], cada talento que perdemos é um investimento adicional que temos de fazer no futuro.” E3 “Estamos a perder muitos talentos devido à desmotivação dos trabalhadores.” E1 e E4 “Não há talentos em stock [...]” E2

Fonte: Elaboração Própria.

Nos quatro setores é possível verificar que este fenómeno impacta de forma direta e estrutural a retenção de talentos nas suas empresas.

No **setor das telecomunicações**, este fenómeno manifesta-se sob a forma de “[...] candidatos silenciosos à saída [...]” E6. ou seja, trabalhadores que, embora estejam presentes fisicamente, emocionalmente estão desvinculados da organização, revelando um envolvimento bastante reduzido na execução das tarefas, “[...] um funcionário em situação de demissão silenciosa afeta diretamente todo o ciclo da gestão de talentos.” E6

Este cenário de fragilidade, para este setor, implica um esforço acrescido relativamente ao recrutamento e substituição de talentos, comprometendo todo o ciclo de gestão de talentos, “[...] haver funcionários nessa situação representa um enorme esforço para procurar e identificar novos talentos, o que atualmente, é uma tarefa bastante complicada, porque o mercado está cada vez mais competitivo, com uma oferta cada vez mais pequena.” E6.

O E6 afirma que a demissão silenciosa afeta diretamente as taxas de retenção de talento pois, “[...] muitas das saídas voluntárias que registamos foram procedidas por este tipo de distanciamento. Os funcionários entram numa espiral tão grande de descomprometimento com o seu local de trabalho, que pura e simplesmente começam à procura de novas oportunidades que vão ao encontro dos seus valores e das suas expetativas.” E6.

No **setor da consultoria**, o impacto deste fenómeno recai sobretudo “[...] na fuga dos melhores talentos.” E7. A redução da produtividade e do envolvimento do trabalhador com a empresa constitui, frequentemente, um prelúdio de uma saída formal “[...] quando os funcionários, de qualquer empresa, deixam de se sentir comprometidos com o seu trabalho, automaticamente a qualidade do seu trabalho reduz.” E7.

O E7 afirma que a demissão silenciosa “[...] não se trata apenas da pessoa que se está a desvincular [...]”, mas no que essa desvinculação desses profissionais qualificados representa, “[...] a questão não se trata apenas de perder, mas sim do que essa perda representa e, na maioria das vezes, representa a perda de conhecimento tácito.” E7. Por isso, o E7 afirma “[...] demissão impacta diretamente nas taxas de retenção de talentos [...]”, comprometendo tanto as taxas de retenção de talento como a capacidade de diferenciação no mercado.

No **setor da tecnologia**, o impacto deste fenómeno recai, igualmente, “[...] na perda dos melhores talentos [...]” E5. O E5 afirma que “[...] o *quiet quitting* afeta diretamente tanto a gestão quanto a retenção de talentos [...]” E5 principalmente em “[...] setores altamente competitivos como o tecnológico [...]” E5.

O E5 afirma que desmotivação e a desvinculação acabam por fragilizar bastante a execução de projetos, sejam eles os mais complexos ou os menos complexos, criando “[...]um impacto profundo e duradouro [...]” E5.

Segundo o E5 a substituição destes talentos que se perdem representa uma tarefa bastante difícil, “[...] não é possível, a curto prazo, substituir perfis tão especializados, até porque existe uma enorme escassez no mercado.” E5. Além disso, o E5 afirma que “[...] a perda de talentos representa igualmente custos adicionais associados ao recrutamento e ao processo de integração [...]”, comprometendo, simultaneamente a “[...] continuidade dos projetos e a capacidade de inovação deste setor.” E5.

Por fim, no **setor da indústria**, este fenómeno tem impacto essencialmente “[...]na quebra de produtividade [...]” E1. O E3 afirma que “reter talentos é uma tarefa bastante difícil nos últimos tempos [...], cada talento que perdemos é um investimento adicional que temos de fazer no futuro.”

O E4 afirma que “estamos a perder muitos talentos devido à desmotivação dos trabalhadores.”, este fenómeno se “[...] não for identificado e tratado [...]” E4, representa uma taxa bastante elevada de “[...] perda de talentos [...]” E2. Este cenário de desvinculação, traduz-se no aumento da rotatividade e dos processos de recrutamento e qualificação, gerando “[...] despesas adicionais [...]” E3 ao setor. Além disso, segundo afirmações do E2, existe grandes dificuldades em repor os talentos que saem da empresa pois “não há talentos em stock [...]” E2.

Segundo o E1, “[...] os trabalhadores estão lá, nos seus postos de trabalho, mas não estão a gerar lucro à empresa. Não estão por inteiro.”

É possível perceber que todos os setores evidenciam que este fenómeno impacta de forma direta a retenção de talentos das suas empresas, realçando a perda de trabalhadores bastante qualificados e o aumento dos custos adicionais proveniente da reposição de novos talentos.

4.3. Liderança

O terceiro tema explorado nas entrevistas está relacionado com a liderança. Através da análise das entrevistas foi possível verificar que, embora existam outros elementos que despertam a demissão silenciosa, a qualidade da liderança assume um papel central, como podemos ver na tabela 5.

Tabela 5 – Impacto da liderança na demissão silenciosa

Setor	Transcrição
Telecomunicações	“O principal problema de todos, na minha honesta opinião, é a liderança. Ter um bom líder faz toda a diferença em qualquer equipa [...] um bom líder salva muitas equipas.” E6
Consultoria	“O quiet quitting não é inevitável, é, na maioria dos casos, um reflexo direto da forma como a liderança gere expectativas, propósito e reconhecimento.” E7
Tecnologia e SI	“Na minha visão, os líderes têm um papel absolutamente fundamental na prevenção e minimização do quiet quitting.” E5
Indústria	“É na liderança que temos de sentir que podemos nos apoiar. Se não houver uma liderança positiva tudo o resto não funciona bem.” E4 “Atualmente, existe um descomprometimento em existir nas organizações bons líderes.” E3 “As organizações têm de parar e pensar que talvez o problema da desmotivação dos trabalhadores esteja efetivamente nas lideranças” E1 e E2

Fonte: Elaboração Própria.

No **setor das telecomunicações**, a liderança é destacada como “[...] o principal fator [...]” **E6** na manutenção do comprometimento dos trabalhadores. Segundo o **E6** “[...] uma boa liderança é essencial para o sucesso de uma equipa”.

O **E6** afirma que “[...] um bom líder salva muitas equipas [...] e é meio caminho andado para o sucesso da empresa.”. Segundo o **E6** “[...] Um líder empático, que saiba ouvir a sua equipa, que reconheça que é muito importante dar aos funcionários o reconhecimento que merecem, [...] e valorize a sua equipa é das ferramentas mais eficazes para manter a equipa motivada e comprometida”. A ausência de uma liderança equilibrada e empática é

potenciadora da desvinculação e desmotivação do trabalhador, principalmente neste setor marcado pelo desgaste físico e emocional. A existência de uma liderança desajustada “[...] contribui diretamente para o afastamento emocional do trabalhador [...]” E6, dando lugar à demissão silenciosa.

O E6 afirma que dentro da sua organização são adotados “[...] programas de progressão de carreira que acontecem internamente e acabam por motivar os nossos funcionários a darem o seu melhor todos os dias”, como estratégia para motivar os colaboradores e minimizar a demissão silenciosa. Além disso, o E6 afirma que a sua empresa proporciona aos seus funcionários “[...] um horário mais flexível, o que acaba por ser bastante atrativo e muito bem recebido pelos nossos trabalhadores”.

No **setor da consultoria**, a liderança é encarada como “[...] um reflexo direto da forma como se geram expectativas, propósitos e reconhecimento” E7. Segundo o E7 “[...] as lideranças tóxicas ou pouco atentas às necessidades individuais de cada trabalhador promovem um ambiente propício à demissão silenciosa”. Assim, é possível perceber que, neste setor, os líderes funcionam como mediadores entre o colaborador e a cultura organizacional, quando falham nesse papel, os colaboradores reduzem o seu envolvimento e procuram alternativas externas, “[...] a motivação não pode depender de ações pontuais” E7.

O E7 afirma que mantém a motivação dos seus colaboradores através de “[...] um ecossistema integrado de práticas [...] a motivação [...] não nasce apenas de salários competitivos — nasce do propósito, do reconhecimento e do crescimento contínuo” E7.

Segundo E7 “[...] investimos nos nossos trabalhadores para que também eles invistam na nossa empresa”.

No **setor da tecnologia**, reconhece-se que os líderes têm um papel “[...] absolutamente fundamental [...]” E5 na prevenção e mitigação deste fenómeno. Segundo o E5, “[...] a pressão por resultados rápidos pode conduzir a um esgotamento e, uma liderança incapaz de acompanhar o seu trabalhador e de gerir o equilíbrio que deve existir, acentua os riscos de desmotivação.”. Apesar de segundo o E5 não haver um programa específico de reconhecimento ou incentivo à motivação dos seus trabalhadores, este afirma que “[...] prioridade da nossa empresa passa por manter os nossos trabalhadores comprometidos, sabemos que o verdadeiro diferencial competitivo está nas pessoas — no talento, na criatividade e no envolvimento delas. Por isso, adotamos uma abordagem integrada, que combina cultura, comunicação, desenvolvimento e bem-estar”.

No **setor da indústria**, a liderança desempenha “[...] um papel crucial no bom funcionamento de uma empresa.” E4. Segundo E4 é “[...] na liderança que temos de sentir que podemos nos apoiar. Se não houver uma liderança positiva tudo o resto não funciona bem”.

Segundo o E3 “[...] lideranças pouco participativas reduzem o envolvimento dos trabalhadores e incentivam uma postura de mera execução de tarefas.”, além disso existe por parte das organizações “[...] um descomprometimento em existir nas organizações bons líderes” E3.

Em contrapartida, líderes que valorizam a comunicação, a escuta ativa e o reconhecimento tendem a reduzir a incidência da demissão silenciosa, promovendo motivação e sentido de pertença no trabalhador. “As organizações têm de parar e pensar que talvez o problema da desmotivação dos trabalhadores esteja efetivamente nas lideranças” E1 e E2.

Todos os entrevistados afirmaram que dentro das suas organizações não existia nenhum programa específico de reconhecimento ou incentivo para motivar os seus colaboradores, mas todos afirmaram que a sua prioridade está em “[...] desenvolver programas que reconheçam e valorizem o esforço dos nossos trabalhadores [...]” E1, contudo “[...] em empresas de grande dimensão nem sempre é fácil implementar e colocar na prática esses programas de incentivo” E4.

É, por isso, possível constatar que todos os setores defendem que a liderança é essencial na minimização da demissão silenciosa. A liderança pode transformar a pressão e as exigências em motivação e desenvolvimento, ou, pelo contrário, em desmotivação e desvinculação. Através da análise das entrevistas realizadas a responsáveis destes quatro setores é possível perceber que uma liderança desadequada constitui um dos principais catalisadores da demissão silenciosa.

4.4. Cultura Organizacional

O quarto tema explorado nas entrevistas está relacionado com a cultura organizacional. Através da análise das entrevistas foi possível perceber de forma muito clara que a cultura organizacional assume um papel determinante no surgimento, prevenção e agravamento da demissão silenciosa. Mais do que políticas formais, a cultura de cada empresa traduz-se em valores, práticas e normas partilhadas que moldam o comportamento de cada colaborador, assim como a forma como esse se relaciona com a organização, como podemos ver na tabela 6.

Tabela 6 – Influência da cultura organizacional na demissão silenciosa

Setor	Transcrição
Telecomunicações	“Qualquer empresa, seja qual for o ramo de atuação, que apresente uma cultura organizacional orientada, que promova a criatividade e o bem-estar, promove a vinculação e o comprometimento do trabalhador com a empresa”. E6
Consultoria	“A cultura organizacional é provavelmente o fator mais determinante para o surgimento ou a prevenção da demissão silenciosa. Ela molda expectativas, níveis de confiança e o sentido de pertença”. E7
Tecnologia e SI	“Acredito que uma cultura saudável, que valoriza a transparência, o reconhecimento, o propósito e o bem-estar, funciona como um escudo contra a desmotivação. Por outro lado, uma cultura tóxica ou desajustada pode acelerar o fenómeno”. E5
Indústria	“Uma cultura organizacional saudável é o desejável em todas as empresas [...] pode evitar o surgimento de vários fenómenos, tais como a demissão silenciosa.” E1 “[...] uma cultura organizacional saudável é um dos pilares fulcrais de qualquer organização.” E2 “Implementar e manter numa organização uma cultura organizacional saudável, nem sempre é tarefa fácil, mas é uma tarefa essencial”. E3 “A desmotivação muitas vezes está relacionada com uma cultura organizacional desequilibrada”. E4

Fonte: Elaboração Própria

No **setor das telecomunicações**, a cultura organizacional é percebida como “[...] um fator que tanto pode reforçar o compromisso dos trabalhadores como pode acelerar a sua

desvinculação emocional.” E6. Segundo o E6 “[...] qualquer empresa que pratique uma cultura organizacional negativa [...] vai influenciar e promover a demissão silenciosa”.

Segundo o E6 a sua empresa “[...] promove o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional [...]” dos seus colaboradores, afirmando que “[...] as práticas que promovem a motivação dos nossos funcionários [...] passam precisamente pelo equilíbrio da vida pessoal e profissional que nós permitimos que os nossos funcionários tenham, nomeadamente através das nossas políticas internas e dos nossos horários flexíveis” E6.

Além disso, segundo a literatura um dos principais fatores que levam à demissão silenciosa é a falta de oportunidades de crescimento profissional, muitas vezes consequência de culturas organizacionais disfuncionais. Segundo o E6 “[...] quando o trabalhador sente que a sua carreira está estagnada, perde a motivação de fazer seja o que for além das suas funções. Nesse momento, qualquer empresa, qualquer gestão pode ter a certeza que perdemos aquele trabalhador para sempre, porque ele sabe que faça o que fizer daquele ponto ele não passa, então não há razão para dar mais de si”. Quando a cultura valoriza apenas os resultados, e descarta o cuidado e o bem-estar dos seus colaboradores, cria-se um ambiente propício ao desgaste e ao afastamento silencioso, “[...] há muitas melhorias a fazer e, por isso, trabalhamos todos os anos para melhorar as nossas práticas [...]” E6.

No **setor da consultoria**, a cultura organizacional é vista como “[...] provavelmente o fator mais determinante [...]” E7 do surgimento da demissão silenciosa. Segundo o E7, a cultura organizacional é “[...] um clima invisível [...] que molda expectativas, confiança e sentido de pertença”.

Segundo o E7 “[...] promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional não é um benefício “extra”, é uma estratégia de negócio. Colaboradores exaustos entregam menos, inovam menos e, inevitavelmente, desmotivam-se”, segundo o E7 a existência desse equilíbrio entre duas partes essenciais da vida de cada trabalhador “[...] gera equipas mais criativas, resilientes e leais, reduzindo drasticamente os riscos de *burnout* e, por consequência, de *quiet quitting*”.

Além disso, o E7 defende que uma cultura organizacional que reforça o propósito, o reconhecimento, o crescimento e a colaboração contribui para reter talentos e minimizar o risco de desvinculação, pois “[...] a falta de oportunidades de crescimento é um dos gatilhos mais fortes para a demissão silenciosa. Quando um colaborador percebe que o seu percurso profissional estagnou [...] procura oportunidades noutra empresa [...] reduz o esforço ao mínimo, mantendo-se apenas pelo salário ou segurança [...] e desvincula-se emocionalmente, mesmo permanecendo no cargo” E7.

No **setor da tecnologia**, a cultura organizacional é reconhecida como “[...] um escudo contra a desmotivação [...]” E5. Segundo o E5, a cultura organizacional deve ser “[...] saudável [...] deve-se valorizar a transparência e o bem-estar dos nossos trabalhadores [...]”. O E5 defende que “[...] culturas rígidas, que não respeitam o trabalhador e que não proporcionam o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, intensificam os riscos de perda de talento”. Além disso, o E5 defende que a falta de progressão de carreira tem impactos diretos na demissão silenciosa “[...] ainda para mais nesta indústria onde a competição e a “caça” por bons talentos é uma constante. Se nós, enquanto empresa, não cuidamos dos nossos talentos-chave, dando-lhes reconhecimento e perspectivas de crescimento profissional, é mais do que esperado que à mínima oportunidade esses talentos partam à procura de projetos mais desafiadores”.

Num setor marcado pela pressão de inovação constante e entrega de resultados rápidos, ter uma cultura organizacional saudável e ajustada é um pilar essencial para minimizar a demissão silenciosa.

No **setor da indústria**, a cultura organizacional saudável é o “[...] desejável em todas as empresas [...]” E1. Contudo, “implementar e manter numa organização uma cultura organizacional saudável, nem sempre é tarefa fácil, mas é uma tarefa essencial” E3.

Segundo o E2, “[...] deve-se evitar ao máximo culturas organizacionais negativas [...] deve-se trabalhar na criação de culturas que promovam o respeito, a valorização e a participação ativa das equipas [...] fortalecendo o compromisso organizacional”, pois segundo o E2 “[...] uma cultura organizacional saudável é um dos pilares fulcrais de qualquer organização”.

Todos os entrevistados defendem que “[...] deve existir o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal [...]” E1, contudo “[...] nem sempre é fácil, mas é o desejável, encontrar esse equilíbrio e proporcionar aos nossos trabalhadores esse mesmo equilíbrio [...]” E4. Só assim será possível ter uma “[...] cultura saudável [...]” E2 na sua plenitude. Segundo o E4 “a desmotivação muitas vezes está relacionada com uma cultura organizacional desequilibrada”.

Além disso, todos os entrevistados concordam que as faltas de oportunidades de crescimento profissional levam a que muitos talentos partam “[...] à procura de novas oportunidades [...]” E3.

Desta forma, a demissão silenciosa deve ser entendida não apenas como um problema individual do trabalhador, mas como um reflexo da forma como a cultura organizacional influencia e estrutura a experiência laboral de cada trabalhador.

4.5. Práticas para minimizar o *Quiet Quitting*

Para finalizar, o último tema abordado nas entrevistas serviu para responder ao terceiro objetivo específico, perceber que práticas que estão a ser implementadas pelas Entidades Empregadoras para minimizar o *Quiet Quitting*.

Através da análise das entrevistas foi possível perceber um conjunto de práticas que cada setor recomenda aplicar de forma a minimizar este fenómeno. Apesar de cada setor apresentar especificidades, observa-se uma convergência em torno da importância da liderança, do reconhecimento e da promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como podemos ver na tabela 7.

Tabela 7 – Práticas recomendadas para minimizar a demissão silenciosa

Setor	Transcrição
Telecomunicações	“Formar lideranças mais humanas, capazes de dar suporte e apoio aos trabalhadores é essencial. Apostar em planos de desenvolvimento de carreiras realistas e investir na valorização dos trabalhadores é o meu top 3 de práticas.” E6
Consultoria	“Não tratem a demissão silenciosa como um problema isolado, mas como um sinal de que a experiência do colaborador precisa ser redesenhada. Apostar no diagnóstico de áreas de desmotivação, reforçar a comunicação, criar sistemas de reconhecimento e investir no desenvolvimento de cada trabalhador.” E7
Tecnologia e SI	“Apostem nos vossos talentos, promovam planos de desenvolvimento de carreiras, invistam no reconhecimento contínuo e acima de tudo, respeitem os vossos trabalhadores. Trabalhadores felizes são ainda melhores trabalhadores.” E5
Indústria	“Sem dúvida há que reconhecer a progressão dos trabalhadores, feedback contínuo e apostar numa liderança positiva.” E4 “Não tenham medo em apostar em boas lideranças, pessoas que sejam para pessoas [...] é tão importante.” E1 “Apostem nos vossos trabalhadores, promovam planos de incentivo, não precisa de ser incentivos monetários. Os trabalhadores precisam de se sentir valorizados.” E3

	<p>“[...] líderes humanos [...] um bom líder não vem com valorizações acadêmicas [...]”</p> <p>E2</p>
--	--

Fonte: Elaboração Própria.

No **setor das telecomunicações**, o E6 destaca três práticas que devem ser implementadas: “[...] formar líderes empáticos [...] investir em planos claros e realistas de desenvolvimento de carreiras e desenvolver políticas de reconhecimento e valorização dos trabalhadores”. Segundo o E6 “[...] cada empresa tem a sua realidade [...] mas [...] qualquer empresa que queira que os seus funcionários se sintam motivados e comprometidos com a empresa têm de sentir que são ouvidos e reconhecidos”.

No **setor da consultoria**, o E7 menciona três práticas que devem ser implementadas “[...] investir nos diagnósticos regulares sobre a desmotivação [...] reforçar a comunicação interna e estruturar sistemas de reconhecimento contínuo”. Além disso, o E7 destaca ainda a importância de “[...] investir no desenvolvimento individual de cada trabalhador”.

O E7 afirma ainda que “[...] tratamos a demissão silenciosa como um indicador organizacional que é monitorizado de forma contínua, e não como um alarme que só soa quando as saídas aumentam. Esperar para agir apenas quando os talentos começam a sair é como esperar que o cliente reclame para corrigir um defeito no produto. Preferimos antecipar — porque o custo da prevenção é sempre menor que o da recuperação.”.

No **setor da tecnologia**, o E5 salienta a importância de “[...] investir em planos de carreira atrativos [...] criar políticas de reconhecimento consistentes e respeitar o tempo pessoal de cada colaborador”. O E5 defende que “[...] trabalhadores felizes e respeitados são mais criativos e inovadores”.

O E5 afirma ainda que “[...] na nossa empresa, procuramos justamente o contrário: agir de forma preventiva e proativa para identificar sinais de desmotivação, como o *quiet quitting*”.

No **setor da indústria**, o E4 defende que “[...] sem dúvida há que reconhecer a progressão dos trabalhadores, feedback contínuo e apostar numa liderança positiva”. O E1 defende que não há que ter “[...] medo em apostar em boas lideranças, pessoas que sejam para pessoas [...] é tão importante.”, o E2 acrescenta “[...] líderes humanos [...] um bom líder não vem com valorizações acadêmicas [...]”.

O E3 afirma “Apostem nos vossos trabalhadores, promovam planos de incentivo, não precisa de ser incentivos monetários. Os trabalhadores precisam de se sentir valorizados”.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Perante um cenário de mudança que se tem vindo a sentir nos últimos anos com o surgimento do fenómeno da demissão silenciosa, pretendeu-se com este estudo empírico **compreender as estratégias em termos das políticas de retenção e gestão de talentos que estão a ser implementadas pelas entidades empregadoras para minimizar o *quiet quitting*** e, para tal, foi desenvolvido um estudo empírico de cariz exploratório. Foram delineados objetivos mais específicos para chegarmos à resposta deste objetivo central.

Em primeiro lugar, foi importante **perceber as causas e impactos do fenómeno do *quiet quitting* na perspetiva das entidades empregadoras**. Para tal recorreu-se ao bloco disponível no guião de entrevista dedicado a este tema.

Em termos de comparação é possível entender que todos os entrevistados reconhecem a existência do fenómeno da demissão silenciosa como um afastamento psicológico com a entidade empregadora, em linha com Hancock e Schaninger (2022), não chegando a ocorrer uma demissão formal, mas emocionalmente vai havendo uma desvinculação com a organização, perturbando o bom funcionamento dos setores, na perspetiva de Yıldız (2023).

Além disso foi possível entender que todos os entrevistados destacaram causas, bastante semelhantes uns dos outros, que contribuem para o surgimento do sentimento de demissão silenciosa nos trabalhadores, entre elas a desmotivação em relação ao trabalho, a inexistência de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, conforme Serenko (2023), a falta de valorização profissional, na perspetiva de Harter (2022), a ausência de oportunidades de progressão de carreira, as lideranças tóxicas e a existência de uma cultura organizacional desajustada.

Todos os entrevistados reconheceram que a qualidade da liderança exerce um papel central na prevenção ou intensificação da demissão silenciosa. De forma consistente, referiram que estilos de liderança mais empáticos e atentos ao bem-estar individual de cada trabalhador contribuem para um maior envolvimento dos colaboradores. Enquanto lideranças distantes, autoritárias e indiferentes ao fator humano tendem a gerar uma taxa mais elevada de desmotivação e isolamento emocional.

Todos estes aspetos são identificados e explicados na literatura, segundo Caldwell e Mahand (2023) a liderança tem um papel fulcral na criação de ambientes que promovam o *engagement*, o reconhecimento e valorização profissional e o alinhamento entre os objetivos

individuais e os organizacionais. A ausência desses elementos tende a estimular a desvinculação silenciosa, caracterizada por uma atitude de cumprimento do mínimo exigido, sem envolvimento afetivo (Gallup, 2023).

Verificou-se também que a cultura organizacional foi outro aspeto bastante destacado nas entrevistas. Estes testemunhos encontram-se alinhados com a definição clássica do que é uma cultura organizacional proposta por alguns autores. O Yıldız (2023), à semelhança dos entrevistados defendem que a cultura organizacional representa um conjunto de valores e práticas que moldam o comportamento dos trabalhadores dentro da organização. Quando existe uma cultura organizacional desajustada tendem a surgir frustrações e desmotivação nas equipas, características essas associadas à demissão silenciosa.

Por outro lado, também se verificou que a área da retenção e gestão de talentos é uma área bastante afetada com o surgimento da demissão silenciosa. Assim, de forma a **identificar quais são as estratégias que promovem a retenção dos colaboradores e reduzem o *quiet quitting***, recorreu-se ao bloco disponível no guião de entrevista dedicado a esse tema.

É consensual, por parte de todos os entrevistados, que a demissão silenciosa representa atualmente um desafio crescente à gestão e retenção de talentos. Os entrevistados defendem que mais do que atrair talentos o mais importante é conseguir retê-los, em linha com o que refere Marques (2015).

Apesar dos trabalhadores não abandonarem formalmente os seus cargos e as suas organizações, existe uma desvinculação e uma diminuição da produtividade (Hsu, 2022).

Segundo dados da PayScale Report (2016), estima-se que em Portugal as empresas portuguesas possam enfrentar enormes dificuldades na gestão da escassez de talento nacional. Dessa forma, os entrevistados defendem que, cada vez mais, os colaboradores devem ser vistos e ouvidos pela sua entidade empregadora, conforme Hsu (2022), apostando no desenvolvimento de programas de valorização e reconhecimento profissional. Segundo dados da Gallup (2023), apenas 21% dos trabalhadores a nível global se encontram comprometidos verdadeiramente com o seu trabalho, sendo que os restantes oscilam entre o desinteresse passivo e o desinteresse total. Os entrevistados, de modo transversal, afirmaram que com base nas conjunturas atuais é necessário consciencializar as empresas que o foco já não é apenas a satisfação do cliente, é, também a satisfação e a motivação do colaborador (Hsu, 2022).

Por fim, foi possível **identificar as políticas e práticas que estão a ser implementadas pelas entidades empregadoras para minimizar o *quiet quitting***.

Através da análise das entrevistas é possível perceber que todos os setores estão a fazer um esforço acrescido por parte das organizações para enfrentar o desafio da demissão silenciosa com abordagens mais humanas e centradas no colaborador. É evidente que apesar de cada setor apresentar as suas especificidades, observa-se uma convergência em torno da importância da liderança, do reconhecimento e da valorização profissional e da promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Contudo, é possível constatar que apesar de estarem a ser feitos esforços para minimizar a demissão silenciosa, os entrevistados reconhecem que existem limitações na implementação de determinadas políticas e práticas dentro das organizações, nomeadamente, na adoção de programas de reconhecimento e valorização profissional.

Em síntese, os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas evidenciam que a demissão silenciosa constitui um fenómeno real e particularmente desafiante no contexto organizacional. A opção pela realização do estudo na região de Évora prendeu-se com o entendimento de que este contexto regional apresentava condições adequadas para responder de forma consistente às questões de partida definidas, permitindo uma análise diferenciada e aprofundada do fenómeno. Adicionalmente, a seleção das organizações participantes teve por base critérios de acessibilidade e proximidade, nomeadamente a existência de contactos prévios, o que facilitou o acesso aos participantes e a concretização do estudo.

Os dados recolhidos demonstram que o *Quiet Quitting* não se resume a um problema de desmotivação ou de desvinculação dos colaboradores, mas constitui um sinal de alerta para as entidades empregadoras quanto à importância de valorizar e motivar os seus recursos humanos, promovendo ambientes de trabalho mais dinâmicos e capazes de fortalecer a ligação entre o colaborador e a organização (Wang e Heyes, 2017). As entrevistas realizadas reforçam ainda que a demissão silenciosa ultrapassa a dimensão da produtividade, sublinhando a necessidade de as organizações desenvolverem culturas de pertença. Este fenómeno exige mais do que respostas organizacionais pontuais, requer uma transformação cultural assente na dignidade, na escuta ativa e na construção de vínculos significativos no contexto laboral. As organizações que conseguem implementar esta transformação tendem a posicionar-se de forma mais sustentável e bem-sucedida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES GERAIS

Este estudo teve como objetivo geral compreender as estratégias em termos das políticas de retenção e gestão de talentos que estão a ser implementadas pelas entidades empregadoras para minimizar o Quiet Quitting. De forma a concretizar este objetivo, definiram-se como objetivos específicos: perceber as causas e impactos do fenómeno do Quiet Quitting na perspetiva das Entidades Empregadoras; identificar quais são as estratégias que promovem a retenção dos colaboradores e reduzem o Quiet Quitting; e identificar as Políticas e práticas que estão a ser implementadas pelas Entidades Empregadoras para minimizar o Quiet Quitting.

Com o intuito de alcançar os objetivos definidos elaborou-se um guião de entrevista semiestruturado destinado a responsáveis de unidades orgânicas. Com a elaboração deste guião e a realização das entrevistas pretendia-se perceber a familiarização dos responsáveis por unidade orgânica com o fenómeno, as principais causas do surgimento deste fenómeno e que práticas estão a ser implementadas para minimizar este fenómeno.

Através da análise das entrevistas evidencia-se que todos os setores estão familiarizados com o fenómeno, apesar de cada setor atravessar um período de transformação significativo, assinalado por mudanças nas expectativas dos trabalhadores e pela necessidade de adaptação dos setores.

De acordo com o estudo é possível perceber que o fenómeno da demissão silenciosa surge como um reflexo direto dos ambientes laborais de cada empresa, onde a falta de reconhecimento, o desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a liderança desajustada conduzem ao afastamento emocional dos trabalhadores. Este comportamento, mais do que uma mera tendência, revela-se uma forma silenciosa de protesto contra as culturas organizacionais rígidas e pouco empáticas.

Com a realização destas entrevistas, foi possível comprovar que os profissionais procuram mais do que um bom salário, procuram, cada vez mais, empresas que oferecem oportunidades de progressão de carreira, projetos desafiantes e equilíbrio pessoal e profissional. Assim, a retenção de talentos tornou-se num dos maiores desafios das empresas atualmente, desencadeado pela incapacidade de as empresas oferecerem estas condições aos seus colaboradores.

Também a liderança emerge como um dos fatores determinantes da demissão silenciosa, sendo indicada tanto como causa deste fenómeno como elemento fundamental

na criação de ambientes saudáveis. Através das entrevistas foi possível comprovar que todos os setores são a favor da prática de uma liderança empática, comunicativa e focada no desenvolvimento dos seus trabalhadores, reduzindo o risco da demissão silenciosa, assegurando o compromisso dos seus trabalhadores a longo prazo.

Por fim, também a cultura organizacional surge como base do fenómeno da demissão silenciosa que, tanto pode sustentar como fragilizar, todos os elementos restantes. Através das entrevistas foi possível perceber que todos os setores defendem a prática de culturas organizacionais inclusivas, transparentes e centradas no bem-estar dos seus colaboradores, de forma a fomentar o sentimento de pertença e a aumentar o vínculo com a instituição. Enquanto, pelo contrário, culturas organizacionais tóxicas aceleram a saída de talentos agravando o fenómeno da demissão silenciosa.

Assim, através das entrevistas, é possível constatar que o futuro da gestão de pessoas dependerá da capacidade das organizações promoverem lideranças transformacionais, investir em culturas organizacionais positivas e desenvolver estratégias de retenção que consigam responder às expectativas dos colaboradores. Só desta forma, será possível enfrentar os desafios atuais, minimizar o impacto da demissão silenciosa e garantir a sustentabilidade e competitividade no mercado.

5.2 Limitações do Estudo

Durante a realização do presente estudo, identificaram-se algumas limitações que importa salientar. Em primeiro lugar, o facto de o *Quiet Quitting* se tratar de um fenómeno recente e em constante evolução constituiu uma limitação, na medida em que as suas manifestações e interpretações se encontram ainda em transformação, podendo influenciar a estabilidade dos dados e das conclusões obtidas.

Em segundo lugar, verificou-se a existência de um número reduzido de estudos científicos consolidados sobre a temática, o que condicionou o enquadramento teórico e a comparação sistemática dos resultados com investigações anteriores.

Por último, o tempo disponível para a realização da investigação revelou-se limitado, o que restringiu a amplitude da recolha de dados, nomeadamente no que respeita ao número de entrevistas realizadas e à possibilidade de aprofundamento de algumas dimensões analíticas.

5.3 Pesquisas Futuras

Concluído o presente estudo, identificam-se várias linhas de investigação que poderão ser desenvolvidas em trabalhos futuros, com vista ao aprofundamento do conhecimento sobre o fenómeno do *Quiet Quitting*. Em primeiro lugar, revela-se pertinente explorar empiricamente a relação entre os diferentes estilos de liderança e a incidência da demissão silenciosa, uma vez que a liderança desempenha um papel determinante na motivação, no envolvimento e no bem-estar dos colaboradores.

Adicionalmente, a realização de estudos comparativos entre diferentes países e culturas organizacionais permitiria compreender de que forma os contextos socioculturais e as práticas laborais influenciam a manifestação do fenómeno, contribuindo para uma análise mais abrangente e contextualizada.

Por outro lado, a replicação do presente estudo noutros sectores de atividade possibilitaria avaliar se o *Quiet Quitting* assume características específicas consoante o sector, permitindo reforçar a generalização dos resultados obtidos.

Considera-se igualmente relevante replicar o estudo com enfoque nas diferentes gerações presentes no mercado de trabalho, atendendo às distintas expectativas, valores e motivações associadas a cada grupo geracional, que poderão influenciar de forma diferenciada a ocorrência da demissão silenciosa.

Por fim, recomenda-se a abordagem do fenómeno a partir da perspectiva dos próprios trabalhadores, permitindo captar de forma mais direta as suas perceções, experiências e motivações, e enriquecendo a compreensão do *Quiet Quitting* enquanto fenómeno vivido no quotidiano organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, C., & Nohara, J. (2009). Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma.(3. Edição). São Paulo: Atlas.

Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, JCF, & Karim, MS (2022). Desengajamento no trabalho: Uma revisão da literatura. *Human Resource Management Review* , 32 (2), 100822.

Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>

Antunes, M., de Andrade, M. I. D. O., & Fernando M~ ao de Ferro. (1999). *Teoria da cultura*. Colibri.

Atalay, M., & Dağistan, U. (2023). Quiet quitting: a new wine in an old bottle?. *Personnel Review*.<https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>

Aydin, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Silent abandonment - a self-determination perspective. At the International Congress on Critical Debates in the Social Sciences (pp. 285-295).

Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trads.) São Paulo: Edições 70.

Bremen, J. (2022). *Quiet Quitting: The Real Story (Don't Blame Gen Z)*.

Buscaglia, M. (2022). A quick look at the origins and outcomes of the trendy term. *Chicago Tribune*.

Cardoso, É. E. C., & de David, T. (2016). A falta de profissionais de tecnologia de informação no mercado de trabalho. *Uma Nova Pedagogia para a Sociedade Futura*, 697-700.

Carmo, H., Ferreira M. (1998), Metodologia da Investigação - Guia para Autoaprendizagem. Universidade Aberta, Lisboa.

Carrión, J (2014), "Sobre el talento y su segmentación", retirado de <https://juan-carrion.wordpress.com/2014/01/15/sobre-el-talento-y-su-segmentacion/>

Da Silva, A. P. B., Marques, C. S., Piran, R., & Bueno, R. Â. P. (2015). De recursos humanos à gestão de pessoas: na era dos talentos. *Simpósio de Produções Acadêmicas em Psicologia do Univag*, (1).

De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). A Grande Rotatividade está dificultando a contratação. Você está buscando os pools de talentos certos? *McKinsey Quarterly* , 58 (4), 1-13.

De Vargas, SG, Maciel, AMH, Battisttela, LF, da Costa, TC, Coelho, DM, & Garcia, GA (2022). Síndrome de burnout em tempos de pandemia: um estudo com servidores públicos em uma instituição de ensino. *Pensamento & Realidade* , 37 (1), 53-73.

Demirbag, M., Tatoglu, E., Wood, G., Glaister, AJ, Zaim, S., & Nair, SR (2025). Construindo práticas empresariais de maior valor agregado em contextos desafiadores: redes formais e gestão de talentos na Turquia. *Human Relations* , 78 (5), 579-609.

Dominique-Ferreira, S., Oliveira, M., & Prentice, C. (2023, novembro). Comprometimento organizacional: o papel da felicidade organizacional e da demissão silenciosa. Em *Conferência Internacional sobre Turismo, Tecnologia e Sistemas* (pp. 61-70). Singapura: Springer Nature Singapore.

Erickson, RA (2015). Comunicação e retenção de funcionários. *Enciclopédia internacional de comunicação interpessoal* , 1-10.

Esteveny, L. (2022). Quiet quitting. *Cern Bulletin*, 35(2022), 10-11.

Ferreira, VDDS (2024). *O panorama atual de práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas familiares – um estudo de caso em empresas do setor industrial na localidade de Braga* (Dissertação de doutoramento).

Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Desafios geracionais para a gestão de talentos: uma estrutura para retenção de talentos com base na perspectiva do contrato psicológico. *Journal of World Business* , 49 (2), 262-271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>

Freire, C., & Azevedo, A. (2024). “Olhe antes de pular”: comparando a intenção de rotatividade de enfermeiros servidores públicos e privados. *Revista de Eficácia Organizacional: Pessoas e Desempenho*, 11 (3), 639-658.

Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (3a ed.). Loures: Lusociência.

Gallup (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*.

Haguette, T. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 5a edição. Petrópolis: Vozes.

Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Demissão silenciosa: relação com outros conceitos e implicações para o turismo e a hospitalidade. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (12), 4297-4312.

Harter, J. (2022). A desistência silenciosa é real? *Gallup.com*.

Herzberg, F. (1965). A motivação para o trabalho entre supervisores finlandeses. *Psicologia do pessoal*, 18 (4).

Hopke, T. (2022). Demissão silenciosa: o presente de redefinição cultural que a maioria das empresas precisava. *Forbes*.

Hsu, HY (2022). Como os chineses avaliam o "Tang-Ping" (deitar-se) e o esforço: O efeito moderador da expectativa de retorno. *Frontiers in Psychology*, 13, 871439.

Huang, Y., Wang, Y., & Lee, C. (2023). Understanding quiet quitting: The role of employee engagement and leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 55–70. <https://doi.org/10.1002/job.2650>

Instituto Nacional de Estatística. (2023). Estatísticas regionais: Alentejo. www.ine.pt

James Sunday Kehinde, PhD, ACA (2012). Gestão de talentos: Efeito no desempenho organizacional. *Journal of management research*, 4 (2), 178.

Jingyi, Z. (2022). “Tang ping” da juventude chinesa: Rastreamento de origem e pesquisa de identidade social. *Revista Acadêmica de Humanidades e Ciências Sociais*, 5 (4), 5-12.

Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*, 15.

Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Práticas de Employer Branding para jovens talentos em empresas de TI (experiência russa). *Human Resource Development International*, 19 (2), 178-188.

Lima, J. Á. (2013). Por uma Análise de Conteúdo Mais Fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 47(1), 7-29.

Liu-Lastres, B., Karatepe, OM, & Okumus, F. (2024). Combatendo a demissão silenciosa: implicações para pesquisas e práticas futuras em gestão de talentos. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36 (1), 13-24.

Lord, JD (2022). "Demissão silenciosa" é um novo nome para um antigo método de greve. *The Conversation*.

Lopes, J., Silva, M. T., & Almeida, H. (2021). Desafios da gestão de talento em regiões de baixa densidade: o caso do Alentejo. *Revista Portuguesa de Gestão de Pessoas*, 15(2), 45–62.

Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>

Öztürk, E., Arıkan, Ö. U., & Ocak, M. (2023). *Compreendendo o abandono silencioso: gatilhos, antecedentes e consequências. Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik e Yönetim Dergisi*, 10 (18), 57-79.

Palma, P., e Cunha, M.P. (2009) "Retenção de Talentos: Uma prioridade para a competitividade", *Recursos Humanos Magazine*, março/abril, pp.28-32.

Payscale (2016), PayScale Research Report:2016 Compensation Best Practices Report, retirado de www.payscale.com

Pilatti, L. A. (2012). Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista brasileira de qualidade de vida*, 4(1).

PORDATA.(2022). População residente e mercado de trabalho por região. www.pordata.pt

QUIVY, R., Campenhoudt, L. V. (1995) Manual de Investigação em Ciências Sociais. 2.a Edição. Edições Gradiva. Lisboa.

Romani-Dias, M., Biasoli, A. M. S., Carneiro, J., & Barbosa, A. D. S. (2021). Internacionalização de escolas de negócios baseada nas atividades dos acadêmicos: Elucidações trazidas pela teoria da troca social. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2020-0491.

Santos, A., Roberto, MS, Camilo, C., & Chambel, MJ (2023). Trabalho pós-expediente assistido por tecnologias de informação e comunicação: uma revisão sistemática da literatura e meta-análise das relações com variáveis de gestão trabalho-família/vida. *Frontiers in Psychology*, 14, 1101191.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F., Peretti, J. M., Alis, D., & Bayad, M. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos: Sociedades e Organizações*. Instituto Piaget

Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43.

Schaninger, B., Hancock, B., & Field, E. (2023). *Poder para o meio: Por que os gestores detêm as chaves para o futuro do trabalho*. Harvard Business Press.

Scheyett, A. (2023). Demissão silenciosa. *Serviço Social*, 68 (1), 5-7.

Shatakshi. 2022. "Quiet Quitters: The Importance of Work-Life Balance." *SME Management Journal- Xplore* 2(1): 2003-5.

Smith, R. A. (2022). Quiet quitters make up half the US workforce, Gallup says. *Wall Street Journal*.

Tarique, I., e Schuler, R. (2010), "Global talento management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research", *Journal of World Business*, 45, pp. 122-133, doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.019

Tsemach, S., & Barth, A. (2023). Liderança autêntica como preditor do comportamento de cidadania organizacional e do burnout de professores: o que a "demissão silenciosa" tem a ver com isso?. *Administração e Liderança em Gestão Educacional*, 17411432231212288.

Yamamoto, H. (2011), “The relationship between employee benefit management and employee retention”, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), pp 3550-3564, doi: 10.1080/09585192.2011.560871.

Yıldız, S. (2023). Abandono silencioso: causas, consequências e sugestões.

Yilmaz, K., Çelik, M., & Arik, R. S. (2025). Quiet Quitting Behaviors of Teachers Working in Public Schools in Türkiye: A Qualitative Research. *Educational Planning*, 32(1), 79-96.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design And Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. Thousand Oaks: Sage, 1(2), 3.

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, MK, Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelando a importância das condições organizacionais na intenção de abandono silencioso entre a força de trabalho da Geração Z em uma economia emergente. *Relatórios científicos*, 13 (1), 15438.

Xueyun, Z., Yang, Q., & Al Mamun, A. (2024). Prevendo a intenção silenciosa de demissão entre a força de trabalho da geração Z na indústria hoteleira. *Revista de garantia de qualidade em hospitalidade e turismo*, 1-30.

Wang, W., & Heyes, J. (2020). Flexibilidade, retenção de mão de obra e produtividade na UE. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (3), 335-355.

<https://exame.com/carreira/demissao-por-vinganca-revenge-quitting-pode-marcar-2025-entenda-o-que-e/>

APÊNDICES

Apêndice I – Guião da Entrevista

Esta entrevista semiestruturada, destinada a responsáveis por unidades orgânicas, tem como finalidade a concretização de uma investigação académica multissetorial, no âmbito do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, intitulada “*Quiet Quitting* na perspetiva da retenção e gestão de talentos – Estudo Empírico na Perspetiva dos Empregadores”.

Pretende-se com este estudo compreender as estratégias em termos das políticas de retenção e gestão de talentos que estão a ser implementadas pelas entidades empregadoras para minimizar o *quiet quitting*. É neste contexto que pedimos desde já a sua autorização para realização de uma entrevista, onde iremos colocar uma série de questões em torno deste tema. Toda a informação recolhida destina-se, apenas e exclusivamente, à realização deste trabalho de natureza académica e será mantida a confidencialidade.

A entrevista demorará aproximadamente 50 minutos. Agradeço desde já a sua disponibilidade e atenção, e se concordar passamos de imediato à realização da entrevista.

Tema	Perguntas
Quiet Quitting	<ol style="list-style-type: none">1. Conhece o fenómeno da Demissão Silenciosa (Quiet Quitting)?2. Considera que dentro da sua empresa existe quiet quitting? Se sim, como se apercebeu?3. Considera que existem fatores que influenciam adoção desta prática? Quais?
Retenção de Talentos	<ol style="list-style-type: none">1. Considera que o quiet quitting afeta a gestão e a retenção de talentos da sua empresa? De que forma?2. De que forma o <i>quiet quitting</i> afeta diretamente as taxas de retenção de talento?
Liderança	<ol style="list-style-type: none">1. Alguns autores acreditam que uma boa liderança pode minimizar a adesão dos colaboradores ao quiet quitting. Acredita que os líderes podem prevenir ou minimizar o quiet quitting?2. Na sua empresa há algum programa específico de reconhecimento ou incentivo para motivar os colaboradores?3. Que estratégias são adotadas pela sua empresa para manter os colaboradores comprometidos?
Cultura Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Na sua perspetiva, considera que a cultura organizacional pode influenciar o <i>quiet quitting</i>?2. A sua organização promove o equilíbrio entre vida pessoal e profissional? Como?

	3. Acredita que a falta de oportunidades de crescimento profissional pode levar ao <i>quiet quitting</i> ?
Considerações finais	4. Com base na sua experiência profissional, que práticas recomendaria a outras empresas que pretendam minimizar os impactos do <i>quiet quitting</i> ? 5. Segundo alguns autores, as organizações só reagem quando começam a perder talentos. Considera que a sua organização se enquadra neste pensamento?

Apêndice II – Análise do Conteúdo

Tema	Setor	Transcrição
Quiet Quitting	Telecomunicações	“A demissão silenciosa é uma estagnação do funcionário, no sentido em que deixa de se envolver proactivamente. Não representa uma demissão formal, mas há uma demissão informal.” E6
	Consultoria	“É um fenómeno que facilmente é identificado quando existem níveis de proatividade bastante reduzidos, participação e entusiasmo em projetos novos também ela é reduzida.” E7
	Tecnologia e SI	“No contexto tecnológico, onde a inovação e a colaboração são essenciais, este fenómeno é particularmente perigoso. Uma equipa que apenas ‘faz o mínimo’ deixa de gerar valor distinto.” E5
	Indústria	<p>“É um fenómeno que muitas vezes é relacionado com a desmotivação do trabalhador e confundido com outros fenómenos como o turnover, por exemplo.” E1</p> <p>“Já ouvi falar dessa designação [...] mas, confesso que não estou muito por dentro do tema [...]” E2</p> <p>“Li sobre esse fenómeno à relativamente pouco tempo [...] estão sempre a surgir informações novas sobre esse tema. Neste setor temos muita demissão silenciosa.” E3</p> <p>“Está relacionado com a desmotivação dos trabalhadores [...] neste setor existe muita demissão silenciosa.” E4</p>

Tema	Setor	Transcrição
Retenção de Talentos	Telecomunicações	“Um funcionário em situação de demissão silenciosa afeta diretamente todo o ciclo da gestão de talentos [...] estão na empresa, mas é o mesmo que não estivessem.” E6
	Consultoria	“A demissão silenciosa impacta diretamente nas taxas de retenção de talentos através, por exemplo, da fuga dos melhores talentos, dos mais qualificados.” E7
	Tecnologia e SI	“Se não for identificado e tratado, aumenta significativamente as probabilidades de perda de talentos-chave, elevando os custos de recrutamento, onboarding e prejudicando a continuidade dos projetos.” E5
	Indústria	“Reter talentos é uma tarefa bastante difícil nos últimos tempos [...], cada talento que perdemos é um investimento adicional que temos de fazer no futuro.” E3 “Estamos a perder muitos talentos devido à desmotivação dos trabalhadores.” E1 e E4 “Não há talentos em stock [...]” E2
Liderança	Telecomunicações	“O principal problema de todos, na minha honesta opinião, é a liderança. Ter um bom líder faz toda a diferença em qualquer equipa [...] um bom líder salva muitas equipas.” E6
	Consultoria	“O quiet quitting não é inevitável, é, na maioria dos casos, um reflexo direto da forma como a liderança gere expectativas, propósito e reconhecimento.” E7
	Tecnologia e SI	“Na minha visão, os líderes têm um papel absolutamente fundamental na prevenção e minimização do quiet quitting.” E5
	Indústria	“É na liderança que temos de sentir que podemos nos apoiar. Se não houver uma liderança positiva tudo o resto não funciona bem.” E4 “Atualmente, existe um descomprometimento em existir nas organizações bons líderes.” E3

		“As organizações têm de parar e pensar que talvez o problema da desmotivação dos trabalhadores esteja efetivamente nas lideranças” E1 e E2
Cultura Organizacional	Telecomunicações	“Qualquer empresa, seja qual for o ramo de atuação, que apresente uma cultura organizacional orientada, que promova a criatividade e o bem-estar, promove a vinculação e o comprometimento do trabalhador com a empresa.” E6
	Consultoria	“A cultura organizacional é provavelmente o fator mais determinante para o surgimento ou a prevenção da demissão silenciosa. Ela molda expectativas, níveis de confiança e o sentido de pertença.” E7
	Tecnologia e SI	“Acredito que uma cultura saudável, que valoriza a transparência, o reconhecimento, o propósito e o bem-estar, funciona como um escudo contra a desmotivação. Por outro lado, uma cultura tóxica ou desajustada pode acelerar o fenómeno.” E5
	Indústria	<p>“Uma cultura organizacional saudável é o desejável em todas as empresas [...] pode evitar o surgimento de vários fenómenos, tais como a demissão silenciosa.” E1</p> <p>“[...] uma cultura organizacional saudável é um dos pilares fulcrais de qualquer organização.” E2</p> <p>“Implementar e manter numa organização uma cultura organizacional saudável, nem sempre é tarefa fácil, mas é uma tarefa essencial.” E3</p> <p>“A desmotivação muitas vezes está relacionada com uma cultura organizacional desequilibrada.” E4</p>
Práticas para minimizar o <i>Quiet Quitting</i>	Telecomunicações	“Formar lideranças mais humanas, capazes de dar suporte e apoio aos trabalhadores é essencial. Apostar em planos de desenvolvimento de carreiras realistas e investir na valorização dos trabalhadores é o meu top 3 de práticas.” E6

	Consultoria	<p>“Não tratem a demissão silenciosa como um problema isolado, mas como um sinal de que a experiência do colaborador precisa ser redesenhada. Apostar no diagnóstico de áreas de desmotivação, reforçar a comunicação, criar sistemas de reconhecimento e investir no desenvolvimento de cada trabalhador.” E7</p>
	Tecnologia e SI	<p>“Apostem nos vossos talentos, promovam planos de desenvolvimento de carreiras, invistam no reconhecimento contínuo e acima de tudo, respeitem os vossos trabalhadores. Trabalhadores felizes são ainda melhores trabalhadores.” E5</p>
	Indústria	<p>“Sem dúvida há que reconhecer a progressão dos trabalhadores, feedback contínuo e apostar numa liderança positiva.” E4</p> <p>“Não tenham medo em apostar em boas lideranças, pessoas que sejam para pessoas [...] é tão importante.” E1</p> <p>“Apostem nos vossos trabalhadores, promovam planos de incentivo, não precisa de ser incentivos monetários. Os trabalhadores precisam de se sentir valorizados.” E3</p> <p>“[...] líderes humanos [...] um bom líder não vem com valorizações académicas [...]” E2</p>