

Quiet Quitting: Uma Tendência no Pós-pandemia SARS-CoV-2 ou um Grito Silencioso do Trabalha(dor)?

Simon Skarabone Rodrigues Chiacchio^{*, 1}

Orcid.org/0000-0003-1912-6255

Andrea Renata Chiacchio Skarabone²

Orcid.org/0009-0003-5696-8897

¹*Centro Universitário Senac, São Paulo/SP/Brasil*

²*Fundação Cásper Líbero, São Paulo/SP/Brasil*

Resumo

Ao longo da sua história, a sociedade foi marcada por grandes transformações, as quais ocorreram em diferentes contextos políticos, sociais e econômicos. O presente artigo pretende compreender o fenômeno denominado *quiet quitting* ou “desistência silenciosa” no mundo do trabalho. Neste estudo, o fenômeno é compreendido como uma dor oriunda da atividade profissional, a pesquisa considerou o período de pós-pandemia de SARS-CoV-2, para análise de relação ou nexos causal entre estes eventos. O método desenvolvido na pesquisa foi de revisão da literatura na perspectiva metodológica de metassíntese qualitativa. Para esse desenvolvimento, foram utilizados artigos nacionais e internacionais, publicados nos últimos anos em diferentes bases de dados e periódicos sobre o tema. As considerações apontadas na pesquisa indicam que esse fenômeno é mais presente e possível de identificação no período pós-pandemia do SARS-CoV-2. Como conclusão do estudo, foi possível compreender esse nexos causal e os fatores que promoveram o fenômeno nesse contexto.

Palavras-chave: *Quiet quitting*, desistência silenciosa, SARS-CoV-2, pandemia, trabalho.

Quiet Quitting: One Post-Sars-Cov-2 Pandemic Trend or a Worker's Silent Scream?

Abstract

Throughout its history, society has been marked by major transformations, which have occurred in different political, social and economic contexts. This article aims to understand the phenomenon called quiet quitting in the world of work. In this study, the phenomenon is understood as pain arising from professional activity, the research considered the post-SARS-CoV-2 pandemic period, to analyze the

* Correspondência: Av. Eng. Eusébio Stevaux, 823, 04696-000, Santo Amaro, São Paulo, SP – Brasil. Tel.: (11) 5682-7300. simonchiacchio@gmail.com

relationship or causal link between these events. The method developed in the research was a literature review from the methodological perspective of qualitative metasynthesis. For this development, national and international articles were used, published in recent years in different databases and journals on the topic. The considerations highlighted in the research indicate that this phenomenon is more present and possible to identify in the post-SARS-Cov-2 pandemic period. As a conclusion of the study, it was possible to understand this causal link and the factors that promoted the phenomenon in this context.

Keywords: Quiet quitting, silent withdrawal, SARS-CoV-2, pandemic, work.

Quiet Quitting: ¿Una Tendencia en la Pandemia Post-Sars-Cov-2 o un Grito Silencioso de los Trabajadores (dolor)?

Resumen

A lo largo de su historia, la sociedad ha estado marcada por grandes transformaciones, ocurridas en diferentes contextos políticos, sociales y económicos. Este artículo tiene como objetivo comprender las características del llamado abandono silencioso en el mundo laboral. En este estudio se entiende por características el dolor derivado de la actividad profesional, investigando actualmente el período post pandemia SARS-CoV-2, para analizar la relación o vínculo causal entre estos eventos. El método desarrollado en la investigación fue una revisión de la literatura desde la perspectiva metodológica de la metasíntesis cualitativa. Para este desarrollo se utilizaron artículos nacionales e internacionales, publicados en los últimos años en diferentes bases de datos y revistas sobre el tema. Las consideraciones destacadas en la investigación indican que este aspecto está más presente y es posible identificarlo en el período post-pandemia del SARS-CoV-2. Como concluyó el estudio, fue posible comprender este vínculo causal y los factores que promovieron las especificidades en este contexto.

Palabras-clave: Quiet quitting, retiro silencioso, SARS-CoV-2, pandemia, trabajar.

A sociedade, ao longo da sua história, foi marcada por grandes transformações que ocorreram em diferentes contextos históricos. A sociedade e as organizações sendo organismos vivos nesse contexto também se transformam com o passar do tempo.

Desde os primórdios, o homem provoca mudanças e se desenvolve nesse contexto social, econômico, cultural, político e atitudinal.

Ao delimitar estas diferentes situações, a última grande transformação social ocorreu no contexto da pandemia de SARS-CoV-2 no ano de 2019 (Serenko, 2023). Não se consideram, nesse contexto, os dois grandes momentos geopolíticos mais recentes, ou seja, a Guerra entre Rússia e Ucrânia, iniciada em fevereiro do ano de 2022, e o conflito armado entre Israel e o Hamas iniciado em outubro de 2023.

No contexto da pandemia de SARS-CoV-2, é possível aferir que muitas foram as transforma-

ções ocorridas em diferentes contextos: político, econômico, social, cultural e, em específico, a questão atitudinal no mundo do trabalho (Formica & Sfodera, 2022).

Considerando o contexto do mundo do trabalho, tanto do ponto de vista tecnológico quanto da reflexão sobre o próprio trabalho, muitas pesquisas estão sendo desenvolvidas visando compreender melhor esse fenômeno (Lut, 2022; Pevec, 2023).

O fenômeno conhecido por “*quiet quitting*” vem ganhando novos contornos, embora não seja algo novo; com uma nova roupagem a “desistência silenciosa” toma as pesquisas recentemente como um “novo” fenômeno no pós-pandemia.

Na pesquisa, o termo “*quiet quitting*” foi considerado o mais comum em artigos na língua inglesa e seu significado, “desistência silenciosa”, foi adotado como tradução no artigo.

O problema da pesquisa esteve centrado em reconhecer onexo causal do *quiet quitting*, ou “desistência silenciosa”, no mundo do trabalho após o período da pandemia de SARS-CoV-2, e na existência desse fenômeno no contexto brasileiro (Rock & Dixit, 2022).

O Processo Silencioso da Dor nas Organizações

No ano de 2022, a grande mídia revisitou o tema da “desistência silenciosa” e seus impactos para a sociedade. A discussão também abrangeu empresas, especialmente no que tange ao desenvolvimento de carreiras e à gestão de pessoas nas organizações.

De acordo com Formica e Sfodera (2022), o termo “*quiet quitting*” pode ser entendido como o pouco engajamento na execução das atividades delegadas. No Brasil, a tradução mais próxima adotada do termo em inglês é “demissão silenciosa”; essa prática tem como resultado o atendimento mínimo e exclusivo do que é da função do trabalhador, nada além disso.

Em relação ao mundo do trabalho, muitas mudanças ocorreram nessa perspectiva. A oportunidade de trabalho, a possibilidade de crescimento por parte do funcionário, e o reconhecimento e/ou insegurança, são aspectos potencializados no contexto da pandemia (Formica & Sfodera, 2022).

Considerando os aspectos relacionados à percepção do trabalhador e seu engajamento, esse quesito também vem sofrendo alterações significativas nesse contexto. Essas situações apontam algumas das pesquisas mais recentes sobre o tema (Ahmed, 2022).

De acordo com pesquisa realizada pela EDC Group (2023), no ano de 2022, após ouvir 328 profissionais, os resultados em síntese apontaram:

- 47% dos profissionais abaixo dos cargos de liderança consideram que estão praticando a desistência silenciosa.
- Entre eles, 67% são homens, 33% estão entre 25 e 34 anos de idade, e

54% desses têm cargos de assistentes/analistas.

- Os líderes e presidentes demonstram um nível maior de desgaste entre os pesquisados; por exemplo, 64% dos supervisores informaram executar mais funções do que o previsto nos contratos de trabalho.
- Ao analisar o recorte por gênero, os dados demonstram que 59% das mulheres estão sobrecarregadas com mais atividades do que o habitual, em comparação com 57% dos homens.

Embora algumas pesquisas ainda sejam consideradas pesquisas exploratórias, os dados divulgados atualmente e as situações apresentadas implicam o reconhecimento do fenômeno no contexto organizacional brasileiro.

Em pesquisa realizada no ano de 2022 pela empresa Gattaz Health and Results (apud EDC Group, 2023), os resultados mostram que um em cada cinco profissionais brasileiros (18%) sofrem com a síndrome do *burnout*. Outros 43% expuseram sintomas depressivos, e 24% relataram queixas relacionadas à ansiedade.

De maneira geral, a pesquisa apresenta um dado importante para o tema da dor e seus mais diferentes reflexos no contexto organizacional atual, além dos impactos na saúde do trabalhador como resultado dos desdobramentos à saúde no período posterior ao isolamento.

De acordo com Rock e Dixit (2022), *quiet quitting* ou a “desistência silenciosa” pode ser considerada uma nova expressão para uma situação bem conhecida, em que os funcionários acabam deixando de se importar com o trabalho.

O termo *quiet quitting* ou “desistência silenciosa” passa a ser discutido, pesquisado e analisado por estudiosos do fenômeno, a fim de entender o comportamento e se o evento possui “nexo causal” com a pandemia de SARS-CoV-2 e os desdobramentos do mundo do trabalho nesse contexto (Yu et al., 2021).

Há uma corrente teórica que atribui parte desse movimento aos danos do “positivis-

mo tóxico” que dominou o avanço das *big techs* e startups nas duas últimas décadas. Esse positivismo criou um excesso de confiança nesse segmento de mercado e exagero na dedicação e na cobrança por metas e resultados, ao mesmo tempo em que valores humanos e humanização do trabalho podem ter sido deixados de lado (Rocha, 2023, p. 1).

De acordo com alguns estudos recentes, o *quiet quitting*, aqui compreendido como “desistência silenciosa”, é um fenômeno atual que traz diferentes impactos no bem-estar do trabalhador e à saúde (Rock & Dixit, 2022).

No contexto da pandemia de SARS-CoV-2, houve a busca inicial por uma vacina ou protocolo de saúde que pudesse combater a doença. Por esse motivo, o mundo acompanhou uma série de desdobramentos decorrentes desse período, englobando o impacto psicológico do isolamento social, além do aumento significativo do trabalho remoto (Formica & Sfodera, 2022; Rock & Dixit, 2022).

Certamente, o isolamento social é uma “vacina” importante para a proteção social da saúde física, impedindo a disseminação do vírus. Entretanto, também é certo que, quanto mais tempo estivermos socialmente isolados, maiores serão os riscos de sermos acometidos de transtornos psiquiátricos, psicológicos e cognitivos como alterações de humor, depressão, irritabilidade, ansiedade, medo, raiva, insônia, alteração de apetite, bem-estar subjetivo e outros (Silva & Santos, 2020, p. 7).

Os autores chamam a atenção para a importância do isolamento em relação ao processo natural e necessário de saúde coletiva. Além disso, eles apresentam seus impactos e desdobramentos oriundos do longo isolamento social promovido nesse contexto. Para tanto, algumas pesquisas recentes identificam os motivos mais comuns da prática de *quiet quitting* nas organizações. Na Tabela 1, é possível observar esses motivos.

Tabela 1
Motivos da Prática de *Quiet Quitting* nas Organizações

Motivos da prática de <i>quiet quitting</i>	<i>n</i>	%
Desvalorização do trabalho	25	26.9
Ambiente tóxico de trabalho	14	15.1
Sobrecarga de atividades	21	22.6
Baixa autonomia	6	6.5
Tratamento injusto	14	15.1
Baixo rendimento	12	12.9
Outras opções	1	1.1
Total	93	100

Nota. Fonte: Adaptado de EDC Group (2023) e Gattaz Health and Results, 2022 (apud EDC Group, 2023; apud Lacerda, 2022).

É interessante observar que, nos estudos recentes sobre *quiet quitting* ou “desistência silenciosa”, sugere-se uma relação direta com mudanças atitudinal e situacional, ou mesmo com o efeito psicológico do trabalhador em relação à sua postura na atuação profissional no pós-pandemia, embora existam considerações relevantes e estudos sobre esses impactos.

Entretanto, autoridades sanitárias negligenciam os fatores psicológicos relacionados às infecções pandêmicas, mesmo, embora, haja imensa literatura científica indicando que esses fatores são os mais importantes na ausência de medicamentos e vacinas eficazes. Esses fatores, muitas vezes, desempenham papel vital, como, por exemplo, a aderência à vacinação (se houvesse) e o distanciamento social (ver caso de São Paulo decretando feriados prolongados), ambos os quais sendo comportamentos essenciais para contenção da disseminação da infecção (Silva & Santos, 2020, p. 4).

Nesse contexto, os autores apresentam em suas pesquisas a relação e os impactos na saúde e a necessidade do isolamento como uma prática de gestão de crise durante a pandemia, enfatizando a relevância do isolamento no processo de cuidado social.

Outra pesquisa importante para o contexto organizacional e para o trabalhador foi publicada na 22ª edição do Índice de Confiança Robert Half. Essa pesquisa ouviu um total de 1.161 pessoas em três categorias distintas. A pesquisa foi publicada em dezembro do ano de 2022 no Brasil (Half, 2022).

Para os executivos participantes da pesquisa, 52% identificam casos de funcionários que se enquadram nesse movimento, e 57% acreditam ser um movimento duradouro no contexto organizacional contemporâneo. Na Tabela 2, é possível identificar os percentis resultantes de cada uma das categorias da pesquisa.

Tabela 2
Síntese da Pesquisa sobre *Quiet Quitting*

Motivos apontados para a adesão ao movimento	%
Falta de oportunidade / reconhecimento	62
Relação mais saudável com o trabalho	57
Insatisfação com a supervisão imediata	43
Ações para a redução desse movimento	%
Comunicação clara entre líderes e time	69
Oportunidade de crescimento	49
Carga horária compatível	48
Ações prioritárias no ano de 2023	%
Treinamento e desenvolvimento para liderados	55
Promoção da cultura organizacional	49
Promoção de saúde mental do time	44
Desenvolvimento de estratégias de retenção	43

Nota. Fonte: Compilação e adaptação da 22ª edição do Índice de Confiança Robert Half (Half, 2022).

Ao analisar as diferentes pesquisas apresentadas, é possível observar os pontos convergentes em relação às similaridades e itens apresentados, além de compreender os principais elementos que interferem no fenômeno e as causas dessa prática.

De acordo com Santiago et al. (2022), as empresas foram drasticamente afetadas e consequentemente os funcionários, pois as atividades profissionais foram completamente alteradas. Estas alterações promoveram transformações na percepção do profissional, sobretudo em relação à valorização do tempo e da saúde mental do trabalhador.

O período de isolamento foi “importante”, uma vez que levou o trabalhador a refletir sobre sua vida, família e sua relação com o trabalho desenvolvido na empresa. Partindo desta perspectiva, a “dor” aqui considerada é uma resposta do funcionário diante dos desafios e angústias profissionais.

Embora a pandemia tenha forçado esse debate e cobrado mudanças, as evidências de que a sociologia organizacional está diante de uma nova realidade social, econômica e política não são de agora. E isso merece uma atenção mais que especial, visto que o conceito de efetividade parece não se associar ao modelo organizacional em sua origem conceitual, trazido de Weber e seus seguidores (Rocha, 2023, p. 2).

Como desdobramento do trabalho remoto, um fator relevante foi o aumento significativo da pressão por entregas, metas e resultados devido à pandemia.

Conforme O'Connor (2022) explica, essa situação configura um cotidiano de exploração. Em paralelo, observa-se um maior engajamento do funcionário em todas as atividades organizacionais, visto como uma obrigação e responsabilidade frente à empregabilidade nesse contexto.

Em geral, a visão do trabalhador em relação a seu papel, sua responsabilidade, seu engajamento e, por consequência, sua postura, tanto proposital quanto natural, sofreu mudanças em

decorrência da pandemia. Essa situação foi acelerada e/ou agravada, conforme apontam alguns autores.

Em relação aos impactos no indivíduo, é possível dizer que os efeitos e consequências são fatores muito particulares, pois cada indivíduo recebe, compreende e reage de maneira distinta em situações como uma pandemia.

Neste contexto, o medo fragilizará aquelas mais intensamente que outras, enquanto outras tentarão buscar o equilíbrio emocional demandado pela situação. Especialistas chegam a afirmar que o trauma psicológico será provavelmente muito maior do que o trauma médico. Isto é, os efeitos psicológicos da pandemia serão mais pronunciados e disseminados, além de duradouros, do que os próprios efeitos somáticos da infecção. A ponto de que, para alguns, os efeitos psicológicos de uma epidemia tipo COVID-19 persistirão muito tempo depois dos mesmos terem se recuperado do vírus, bem como, de outras pessoas, também envolvidas nos cuidados de outrem acometidos, passarem o mesmo (Silva & Santos, 2020, p. 4).

Diante da questão apresentada pelos autores, é possível compreender a relação do nexo causal e os seus efeitos na postura e atitude do funcionário em uma situação de pós-pandemia. Além disso, é importante relacionar essa questão à percepção do quesito “efeito duradouro” do *quiet quitting*, mencionado pelos gestores na publicação da 22ª edição do Índice de Confiança Robert Half (2022).

Segundo Bessa (2023), o *quiet quitting* é um fenômeno decorrente da constante evolução atual do mercado de trabalho. As relações de trabalho são cada vez mais complexas e distintas, influenciadas por diversos fatores internos e externos que impactam na relação entre empregado e empregador, bem como suas particularidades contratuais.

Em recentes pesquisas, os autores consideram o *quiet quitting* uma situação multifatorial. Para Zenger e Folkman (2022), esse fenômeno é

derivado de um conjunto de fatores que colaboraram na prática deste comportamento.

Ao considerar este fenômeno uma prática em ascensão, especialmente em relação à tomada de consciência, este movimento ganha maior magnitude e abrangência (Cavallini, 2023; Rocha, 2023).

Ao considerar o longo período de isolamento, os profissionais das empresas tiveram a oportunidade de refletir sobre seu trabalho e, ao retornar, planejar novas práticas e perspectivas (Formica & Sfodera, 2022).

Considerando esta questão, a postura está mudando o modo como as empresas no futuro vão selecionar e desenvolver a gestão de pessoas. Os estudos apontam esse movimento, o que indica uma transformação no contexto de contratação.

Nesse sentido, as pesquisas demonstram que os futuros profissionais compreendem que suas escolhas estão cada vez mais alinhadas a essa reflexão e aos seus anseios profissionais. Essa realidade se apresenta no ecossistema da empregabilidade (Cavallini, 2023; Rocha, 2023).

Para alguns autores, esse entendimento já é reconhecido. Eles ratificam que o *quiet quitting* é uma prática atitudinal cada vez mais recorrente no mundo organizacional. Esse fenômeno pode ser visto como um processo natural da atividade profissional (Cavallini, 2023; Stepansky & França, 2008).

Durante o período de isolamento, os funcionários enfrentaram pressões diversas e, consequentemente, desenvolveram altos níveis de estresse e esgotamento, acelerando ainda mais essa situação ou decisão em relação à postura no trabalho (Aydin & Azizoğlu, 2022).

De acordo com Galanis et al., (2023) a chamada demissão silenciosa, ou “desistência silenciosa”, reverbera e envolve os funcionários. Embora o termo seja algo relativamente novo, não é um fenômeno novo, principalmente se compararmos na perspectiva macro às doenças ocupacionais ligadas ao trabalho.

Neste sentido, os autores destacam que esse movimento possui particularidades que podem ser compreendidas em diferentes aspectos.

A demissão silenciosa é um fenômeno relacionado ao trabalho em que os funcionários não desistem literalmente de seus empregos, mas limitam intencionalmente seu trabalho, apenas fazendo o mínimo necessário. Além disso, os funcionários não se voluntariam para realizar tarefas adicionais e não vão além do esperado. Além disso, a demissão silenciosa pode ameaçar a produtividade dos funcionários (Galanis et al., 2023, p. 829).

O processo de desligamento é um fator natural nas empresas, mas o que se destaca não é o que pode ser chamado de natural, e sim o “provocado” de maneira silenciosa; ou seja, mesmo sem percepção externa, os envolvidos conduzem uma prática que visa atender os seus próprios objetivos, não apenas os da empresa.

Para evidenciar as diferentes práticas, é necessário compreender as mudanças ao longo do tempo, considerando a cultura e forma de desenvolver pessoas nas organizações, sejam elas nacionais ou multinacionais (Cavallini, 2023; Stepansky & França, 2008).

A permanência do trabalhador em uma empresa não depende somente do próprio trabalhador, mas sim de diversos fatores. Ao entrar em uma organização, o funcionário compreende que sua carreira e desenvolvimento pessoal estão intimamente ligados às oportunidades, ao desempenho e ao engajamento, que muitas vezes vão além do básico das expectativas do cargo ou função.

É importante destacar que, pesquisadores fazem uma diferenciação. De acordo com Galanis et al. (2023), considerando os estudos desenvolvidos em suas recentes pesquisas acerca da atividade profissional, é apresentado o seguinte destaque.

Existem diferenças entre desistir silenciosamente e desistir. No caso de desligamento silencioso, os funcionários permanecem em seus empregos, mas ficam frustrados, perderam a paixão pelo trabalho e tentam trabalhar o menos possível. Em contrapartida, no caso de demissão, os funcionários já abandonaram o emprego e

procuram um novo local de trabalho. Por outras palavras, a demissão refere-se aos trabalhadores que já abandonaram o seu trabalho (Galanis et al., 2023, p. 829).

O abandono abordado pelos autores está relacionado ao que eles definem como “desistência” da atividade profissional; ou seja, uma prática não oficializada como tal, mas uma postura considerada “diferente” em relação ao engajamento. O engajamento é maior quando há pleno empenho que supera as expectativas e menor quando o trabalhador não vê mais valor em se esforçar pela empresa.

Outro fator importante a ser destacado na fala dos autores é a “dor” como um fator silencioso, mas presente no sentimento dos trabalhadores que, eventualmente, permanecem na organização. No entanto, embora os autores chamem a atenção para a frustração, diferentes pesquisas apontam para outros sentimentos.

Considerando esta identificação, outro pesquisador contribui com sua visão e identificação do fenômeno *quiet quitting*. Conforme explica Bessa (2023):

Demissão Silenciosa é um fenômeno identificado no domínio empresarial que denota uma disjunção entre a posição formal de emprego de um indivíduo e seu nível real de engajamento e produtividade. O fenômeno caracteriza-se pela presença física de um empregado na organização, mas com uma notável retirada emocional e cognitiva de suas responsabilidades. Trata-se de um comprometimento aparente, mas que esconde uma profunda desconexão entre o indivíduo e seu papel na organização. Este estado intermediário, onde um empregado nem está plenamente engajado, nem está oficialmente desligado, representa desafios únicos para a gestão e a eficácia organizacional (Bessa, 2023, p. 25).

Destaca-se que o autor implementa o conceito, caracterizando-o como “saída emocional” da empresa, ou seja, a permanência não faz mais sentido. No entanto, considerando algumas realidades, essa saída não é, necessariamente, um

processo simples para quem já não está conectado com os objetivos e alinhado ao engajamento cobrado pelas organizações.

Considerando os estudos recentes, todas essas pesquisas indicam uma relação com os desdobramentos e acontecimentos da pós-pandemia de SARS-CoV-2, que é um fator relevante nesse processo.

Segundo Roldão (2023):

Passados três anos nos quais a sociabilidade do capitalismo, durante a pandemia da Covid-19, se desequilibrou com o peso de suas próprias contradições, o caráter cíclico de suas crises e subseqüentes reorganizações produtivas nos convidam a observar os novos tensionamentos relacionados ao ser/estar do proletariado. Conduzido pela precarização, o mundo do trabalho neoliberal testemunha uma tendência emergida no Norte Global e que se espalha progressivamente aos países periféricos (Roldão, 2023, p. 2).

De acordo com esse olhar, existe um fator natural nas relações de trabalho ao longo da história, especialmente relacionado à consciência do trabalhador sobre seu papel e responsabilidade (Bessa, 2023; Cavallini, 2023; Roldão, 2023).

Segundo Roldão (2023), outras perspectivas apontam:

Nas discussões virtuais, muitos dos adeptos a essa prática preferem nomeá-la como “*acting your wage*” – “agir conforme o salário”, em tradução livre. Sumarizando, os assalariados atuam conforme às contrapartidas recebidas, não mais cedendo à aceleração de seus ritmos laborais, à realização de atividades fora do expediente e demais ações voltadas ao proveito da corporação (Roldão, 2023, p. 2).

Diante do exposto, mesmo que o salário pago seja consideravelmente bom e, em alguns casos, justifica tal cobrança ao funcionário, nem todos estão dispostos a se doarem ao máximo atividades que vão além de suas funções. Visto que o esgotamento é um elemento destacado como justificativa para a postura cada vez mais

inflexível em relação à aceitação das demandas.

Logo, diversas pesquisas e autores corroboraram a percepção do movimento contínuo e evidente das consequências do contexto do trabalho no pós-pandemia, da angústia, esgotamento e dor em todo o processo que envolve o mundo do trabalho e a relação nesse contexto do pós-pandemia.

Metodologia

Considerando a abordagem utilizada, a pesquisa desenvolvida, de acordo com Fonseca (2002), é classificada como qualitativa e tem um enfoque na interpretação do objeto. O propósito é dar ênfase sobre o contexto do objeto pesquisado e, considerando o olhar do pesquisador, enfatizar sua proximidade ao fenômeno estudado.

O presente artigo é uma revisão da literatura e a pesquisa adota a perspectiva metodológica de metassíntese, que segundo Zimmer (2006), ocorre na comparação e análise dos dados obtidos por meio de trabalhos pesquisados, com o intuito de observar e trazer à luz novas e significativas interpretações.

Alencar e Almouloud (2017) destacam que a metassíntese qualitativa se refere a uma metodologia de investigação no campo da ciência, com maior incidência nas pesquisas desenvolvidas na área da saúde.

Em relação à natureza do estudo, embora seja uma revisão e aprofundamento do tema, apresenta um viés de pesquisa pura, caracterizando-se pelo intuito de, com base em fontes e pesquisas já produzidas, ser considerada uma pesquisa aplicada.

Para Silveira e Córdova (2009), o fenômeno está relacionado a uma maior busca pela reflexão e pela elucidação dos conhecimentos, a fim de serem utilizados na aplicação prática no cotidiano das empresas, uma vez que foi identificado e compreendido.

Ampliando essa questão metodológica, em relação aos objetivos da pesquisa e de acordo com Gil (2007), uma pesquisa explicativa está direcionada a explicar o porquê de um

fenômeno ocorrer. Com isso, a pesquisa também possui esse viés, sendo, portanto, explicativa e contextualizada.

Segundo Andrade (2002), a pesquisa explicativa tem sua complexidade, pois, além de apresentar, analisar, interpretar e classificar os fenômenos, preconiza também um aprofundamento na questão central do tema.

O método de pesquisa foi um levantamento bibliográfico, desenvolvido por meio da busca de materiais e temáticas em plataformas, bases de dados científicas, revistas científicas multidisciplinares e artigos que abordam o tema.

Considerando a pesquisa como uma revisão bibliográfica, os filtros de seleção das publicações abrangeram os últimos dez anos, levando em conta a temática e os estudos correlacionados ao fenômeno da pós-pandemia de SARS-CoV-2.

Como o trabalho de pesquisa desenvolvido está relacionado ao tempo e seus desdobramentos, os artigos que abordam o tema são escolhidos para a revisão, assim como os acontecimentos no mundo do trabalho nos anos posteriores à pandemia SARS-CoV-2.

Em decorrência dos procedimentos adotados e do tratamento dos dados obtidos, foram desenvolvidas as seguintes etapas:

- Etapa 1 – Busca pelos termos *quiet quitting* ou “desistência silenciosa” em bases de dados nacionais e internacionais.
- Etapa 2 – Definição dos períodos de coleta e escolha dos trabalhos entre 2004 e 2024, considerando os temas e produções mais recentes.
- Etapa 3 – Estruturação dos trabalhos considerando o problema da pesquisa proposto e as considerações das pesquisas.
- Etapa 4 – Leitura de todos os artigos e categorização por objetivos propostos.
- Etapa 5 – Desenvolvimento da redação final do artigo.

Em relação ao objetivo da pesquisa, que é compreender a relação do fenômeno *quiet quitting* ou “desistência silenciosa”, essa questão foi evidenciada por diversas pesquisas e estudos do referencial teórico.

Foi possível compreender a relação do fenômeno ao longo da história recente, especificamente a questão da prática relativa ao período pós-pandemia de SARS-CoV-2.

Considerando esse quesito, outro objetivo foi compreender o nexos causal entre o *quiet quitting* ou “desistência silenciosa” e a pandemia como desdobramento deste fenômeno; ou seja, foi possível evidenciar a tomada de consciência e a mudança de atitude dos trabalhadores no pós-pandemia.

Os estudos e pesquisas demonstraram essa relação, não como determinante, mas como um fator auxiliar que fomentou a reflexão e uma nova postura do trabalhador nesse contexto.

Considerações Finais

A pandemia trouxe uma prática social pouco difundida no mundo atual: o “viver em isolamento”, uma particularidade jamais vivenciada em um histórico recente no Brasil. Em decorrência dessa situação, houve diversos desdobramentos na sociedade, em relação à prática profissional, ao convívio social e ao retorno às condições antes da pandemia.

A sociedade testemunhou mudanças abruptas e contínuas ao longo dos três anos de pandemia de SARS-CoV-2.

No retorno gradual das atividades profissionais, foi possível identificar grandes mudanças no convívio social, no trabalho e, principalmente, no engajamento do profissional com a empresa que representa, além de sua relação com o trabalho.

O trabalho em *home office* foi a solução encontrada por muitas empresas e garantiu o trabalho e a sobrevivência, além de proporcionar um longo tempo para o trabalhador refletir sobre a vida, o trabalho e o engajamento. Embora não seja um fenômeno novo, conforme apontado por muitos autores, esse período favoreceu o trabalhador em relação à sua postura no mercado, dedicação e empenho.

Nesse sentido, proporcionou ao trabalhador uma nova perspectiva sobre seus anseios e

necessidades e, como consequência, acelerou de forma pontual o fenômeno do *quiet quitting* ou “desistência silenciosa”.

Em relação ao processo e desdobramentos desse fenômeno nas organizações, foi possível identificar não somente uma prática crescente, mas também os diferentes motivos que levaram muitos profissionais a aderir a essa prática, uma questão amplamente destacada e defendida pelos autores pesquisados.

Os estudos recentes destacaram os principais motivos que fortalecem o *quiet quitting* nas organizações, segundo pesquisas realizadas em diferentes contextos e categorias de análise.

Em linhas gerais, os fatores que aparecem em todas as pesquisas recentes dos autores pesquisados apontam para o crescimento desse movimento e/ou fenômeno: a falta de oportunidade e reconhecimento, melhores condições de trabalho, insatisfação com a liderança, sobrecarga de atividades, ambiente tóxico, tratamento injusto e esgotamento.

Considerando os desdobramentos no pós-pandemia, algumas atitudes foram fortemente observadas como comportamento, evidenciados no aumento dessa postura na percepção de empresários e diretores de empresas que participaram das pesquisas sobre o tema.

Essa percepção e os resultados também estão evidenciados na pesquisa que ouviu especialistas e gestores de recursos humanos que mapearam esse fenômeno nas organizações.

Embora a pandemia tenha forçado esse debate e cobrado mudanças, as evidências demonstram e ratificam que o movimento e a prática são duradouros nas organizações, sendo considerada uma nova realidade organizacional contemporânea.

Contribuição dos autores

Simon Skarabone Rodrigues Chiacchio foi o principal responsável pelas etapas de seleção, busca e leitura da literatura utilizada, assim como da escrita do artigo, desempenhando um papel complementar na organização e ajustes da concepção do projeto.

Andrea Renata Chiacchio Skarabone também teve um papel importante nas etapas de seleção da literatura utilizada e participou ativamente na escrita do artigo e no processo de revisão para a entrega final.

Referências

- Ahmed, N. (2022, August 16). Quiet quitting: Why doing less at work could be good for you – and your employer. *The Conversation*. <http://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617>
- Alencar, E. S. de, & Almouloud, S. A. (2017). A metodologia de pesquisa: Metassíntese qualitativa. *Reflexão e Ação*, 25(3), 204–220. <https://doi.org/10.17058/rea.v25i3.9731>
- Andrade, M. M. de. (2002). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: Noções práticas* (5a ed.). Atlas.
- Aydin, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). *A new term for an existing concept: Quiet quitting-a selfdetermination perspective*. V International Congress on Critical Debates in Social Sciences, Balikesir, Turquia.
- Bessa, J. G. (2023). *Demissão silenciosa: Desdobramentos no âmbito da justiça do trabalho* [Monografia de Bacharelado em Direito, Fundação Universidade Federal de Rondônia]. <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/4801>
- Cavallini, M. (2023, 03 de setembro). Aumenta adesão ao ‘quiet quitting’, movimento que defende limite entre trabalho e vida pessoal, mostra pesquisa. *g1*. <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/03/09/aumenta-adesao-ao-quiet-quitting-movimento-que-defende-limite-entre-trabalho-e-vida-pessoal-mostra-pesquisa.ghtml>
- EDC Group. (2023, 22 de dezembro). *Quiet Quitting: Pesquisa aponta que 47% dos cargos abaixo da liderança são adeptos da conduta*. <https://edcgroup.com.br/conteudo/esg-responsabilidade/quiet-quitting-pesquisa-aponta-que-47-dos-cargos-abaixo-da-lideranca-sao-adeptos-da-conduta/show>
- Fonseca, J. J. S. da. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Universidade Estadual do Ceará.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023, October 17). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. [10.3934/publichealth.2023055](https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10764970/>
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). Atlas.
- Half, R. (2022, 27 de dezembro). *ICRH: Confiança na situação atual registra alta pelo 5º trimestre consecutivo e bate recorde*. <https://www.roberthalf.com.br/pt/sobre-robert-half/imprensa/icrh-confianca-na-situacao-atual-registra-alta-pelo-5o-trimestre-consecutivo-e-bate>
- Lacerda, F. (2022, 14 de outubro). Um em cada 5 profissionais de grandes empresas no Brasil sofre de burnout. *IstoÉ Dinheiro*. <https://istoedinheiro.com.br/1-em-cada-5-profissionais-de-grandes-empresas-no-brasil-sofre-de-burnout/#:~:text=Press%C3%A3o%20por%20produzir%20mais%20em,do%20burnout%E2%80%9D%2C%20encerra%20Gattaz>
- Lut, D. (2022). Trend and challenges on the labor market in the new post-pandemic context. *Quaestus (Timișoara)*, 21, 48–56.
- O’Connor, B. (2022, 07 de fevereiro). “Antitrabalho”: O movimento que ganhou força na pandemia e se espalha por comunidades online. *BBC News Brasil*. <https://bbc.in/3yTv9gI>
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Challenges of the Future*, 8(2), 128–147. <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Rocha, E. F. (2023, 14 de março). *Quiet quitting: Demissão silenciosa ou equilíbrio entre saúde mental e trabalho?* Associação Brasileira de Educação a Distância. https://www.abed.org.br/site/pt/midiateca/textos_ead/2187/2023/03/quiet_quitting_demissao_silenciosa_ou_equilibrio_entre_saude_mental_e_trabalho

- Rock, D., & Dixit, J. (2022, January 03). Are our brains wired to quiet quit? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/01/are-our-brains-wired-to-quiet-quit>
- Roldão, J. M. (2023, 11 de dezembro). “Quiet quitting” e a práxis silenciada das novas gerações. *Revista Trabalho Necessário*, 21(46), 01–23. <https://doi.org/10.22409/tn.v21i46.58493>
- Santiago, C., Wood, T., Jr., & Braga, B. M. (2022). Como implantar o local de trabalho digital. *GV-Executivo*, 21(1). <https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n1.2022.85517>
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 24–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Silva, J. A. da, & Santos, R. C. dos. (2020). Reações psicológicas e cognitivas à Covid-19. *Revista Observatório*, 6(2), a3pt. <https://doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2020v6n2a3pt>
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). A pesquisa científica. In T. E. Gerhardt & D. T. Silveira (Orgs.), *Métodos de pesquisa* (pp. 33–44). Editora da UFRGS.
- Stepansky, D. V., & França, L. (2008). Trabalho e vida pessoal: O equilíbrio necessário. *Boletim Técnico do Senac*, 34(1). <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/282/264>
- Yu, J., Park, J., & Hyun, SS (2021). Impactos da pandemia da COVID-19 no estresse de trabalho, bem-estar, saúde mental, comportamento de cidadania organizacional e identificação funcionário-cliente dos funcionários. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529–548. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022, 31 de agosto). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: A question of dialoging with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318.

Recebido: 15/08/2024

1ª revisão: 26/09/2024

Aceite final: 07/10/2024



O(s) autor(es), 20234 Acesso aberto. Este artigo está distribuído nos termos da Licença Internacional Creative Commons Atribuição 4.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite o uso, distribuição e reprodução sem restrições em qualquer meio, desde que você dê crédito apropriado ao(s) autor(es) original(ais) e à fonte, fornecer um link para a licença Creative Commons e indicar se as alterações foram feitas.