



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

YASMIN DE SOUZA BARBOSA

**PERCEPÇÕES SOBRE QUIET QUITTING: UM ESTUDO
COM COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO.**

Brasília – DF

2025

YASMIN DE SOUZA BARBOSA

**PERCEPÇÕES SOBRE QUIET QUITTING: UM ESTUDO
COM COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO.**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Francisco Antônio
Coelho Júnior

Brasília – DF

2025

YASMIN DE SOUZA BARBOSA

**PERCEPÇÕES SOBRE QUIET QUITTING: UM ESTUDO
COM COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Yasmin de Souza Barbosa

Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Msc. Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Examinadora

**Msc. Keila Roberta Mendonça
Tavares**
Professora-Examinadora

Brasília, 01 de julho de 2025

RESUMO

O termo *quiet quitting* (ou demissão silenciosa em português) ganhou popularidade nas redes sociais no período pós-pandêmico da COVID-19, emergindo como um fenômeno que despertou o interesse das novas gerações e se tornou um desafio para gestores e profissionais de recursos humanos. O tema gerou tanto defesas quanto críticas sobre essa forma de desengajamento no ambiente de trabalho. O *quiet quitting* é um ato que reflete a personalidade do colaborador ou o ambiente de trabalho? As múltiplas interpretações sobre o tema abrangem desde análises políticas até debates sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores em seus ambientes profissionais. Independentemente da abordagem, a demissão silenciosa virou um tema de destaque quando o assunto engajamento é discutido.

Este estudo buscou investigar, no contexto específico de colaboradores de uma cooperativa de crédito, a ocorrência concreta do *quiet quitting* em uma rotina organizacional real. Por meio de uma abordagem qualitativa, constatou-se que o fenômeno não se restringe ao ambiente virtual, mas manifesta-se efetivamente na realidade dos participantes e seus colegas de trabalho. Os resultados indicam que os entrevistados percebem o *quiet quitting* como um fator que impacta negativamente o desempenho organizacional e corrói a cultura da cooperativa. Ao mesmo tempo, os participantes sugerem que uma revisão no planejamento estratégico poderia evitar a demissão silenciosa. A pesquisa confirma, portanto, que esse fenômeno globalizado, inicialmente difundido em contextos do norte global, apresenta manifestações tangíveis no cenário organizacional analisado, contribuindo para a compreensão de suas particularidades em um ambiente cooperativista local.

Palavras-chave: *Quiet quitting*. Demissão silenciosa. Engajamento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Justificativas sobre o impacto do <i>quiet quitting</i>	25
Tabela 2 – Comportamentos de quem está se demitindo silenciosamente.....	27
Tabela 3 – Motivações para o surgimento do <i>quiet quitting</i>	29
Tabela 4 – Ações para evitar o <i>quiet quitting</i>	30
Tabela 5 –Justificativa da relação entre <i>quiet quitting</i> , ambiente de trabalho e a personalidade do colaborador	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos participantes:	19
Gráfico 2 – Tempo de serviço dos participantes na Coopcred:.....	20
Gráfico 3 – Gênero dos participantes:.....	20
Gráfico 4 – Grau de escolaridade dos participantes.....	21
Gráfico 5 – Familiaridade dos participantes sobre o termo <i>quiet quitting</i>	23
Gráfico 6 – Reconhecimento do comportamento de demissão silenciosa no ambiente da Coopcred.....	24
Gráfico 7 – Percepção dos respondentes sobre o impacto negativo do <i>quiet quitting</i>	24
Gráfico 8 – Percepção dos entrevistados sobre qual é o agente causador do <i>quiet quitting</i>	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

- 1.1. Contextualização
- 1.2. Formulação do problema
- 1.3. Objetivo Geral
- 1.4. Objetivos Específicos
- 1.5. Justificativa

2. REFERENCIAL TEÓRICO

- 2.1. *Quiet quitting* ou demissão silenciosa
- 2.2. Engajamento
- 2.3. Motivação

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

- 3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa
- 3.2. Caracterização da organização objeto do estudo
- 3.3. Participantes da pesquisa
- 3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa
- 3.5. Limitações e processo de coleta de dados

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5. CONCLUSÕES

6. REFERÊNCIAS

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário aplicado nos participantes

1. INTRODUÇÃO

No início deste século, há uma crescente preocupação com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Neste contexto, a saúde mental está no processo de reavaliação dentro das práticas trabalhistas, com uma análise crítica sobre como o trabalho é organizado e gerenciado. Isso faz parte de um movimento que reconhece os benefícios mútuos para indivíduos, empresas e a sociedade em geral (TEPANSKY e FRANÇA, 2008).

A pandemia de COVID-19 trouxe diversas mudanças no ambiente de trabalho em várias partes do mundo. De acordo com Pevec (2023), o comprometimento e empenho dos trabalhadores foram diretamente atingidos pelo período de pandemia.

Diante disso, Yikilmaz (2022) afirma que a pandemia, a globalização, os avanços tecnológicos e mudanças na cultura do trabalho (como o aumento das expectativas e demandas) criaram a chamada *hustle culture* (cultura da produtividade excessiva). Essa transformação na cultura organizacional demanda que o colaborador seja constantemente produtivo. Contudo, a permanência dessas exigências, associada ao fato de que o desempenho demonstrado não foi suficientemente valorizado pelas empresas, gerou grande insatisfação nos trabalhadores.

No início de 2021, uma forte onda de demissões voluntárias surgiu nos Estados Unidos, que posteriormente se espalhou por vários países da OCDE. De acordo com Meyer et al. (2024), na França foram registradas 2.142.000 demissões em 2022, representando um aumento de 59% em comparação com a média da década de 2010-2019. Esse fenômeno de demissões em massa ficou conhecido como "*Great Resignation*" (em português, A Grande Renúncia). Ainda de acordo com Pevec (2023), a grande renúncia ainda está em pleno curso, onde profissionais privilegiados que têm condições financeiras de se demitir simplesmente pedem as contas.

Na China, "*Tang Ping*" (躺平, literalmente "deitar-se" ou "ficar deitado") é um neologismo digital que ganhou relevância na internet pós-pandemia. O termo sintetiza o mal-estar psicológico e a impotência vivenciada pela juventude contemporânea frente às pressões de uma sociedade que naturaliza a autoexploração, funcionando simultaneamente como diagnóstico de um sintoma geracional e crítica ao cenário socioeconômico vigente (ZHANG JINGYI, 2022).

Na França, há a sigla RTD (*Right do Disconnect*, ou o direito de desconectar-se). É a ideologia que assegura que funcionários não devam responder a demandas fora do expediente. É uma sigla que desafia a incorporação da tecnologia na vida pessoal dos trabalhadores, afetando a saúde dos colaboradores (HOPKINS, 2024).

Neste trabalho, iremos explorar uma outra expressão popular (talvez a mais utilizada) que se refere a como os trabalhadores encaram o ambiente de trabalho diante das mudanças culturais pós-pandemia.

Segundo Yikilmaz (2022), o conceito de *quiet quitting* viralizou em 2022 após a conta identificada como @zaidleppelin publicar na rede social *Tiktok* um vídeo de poucos segundos com os dizeres: “*Quiet quitting. Quitting* é a ideia de ser acima do trabalho. O trabalho não é a sua vida. O seu valor não é definido pela sua produtividade no trabalho.” (@zaidleppelin, 2022). O vídeo conta com quase 500.000 curtidas, 900.000.000 de visualizações e quase 5.000 comentários, que incluem relatos como “Agora tem nome? Eu já faço isso.” e “Eu me demiti silenciosamente há 6 meses e, adivinha? Mesmo salário, mesmo reconhecimento, mesmo tudo, mas menos estresse.”

De acordo com Formica, S., & Sfodera, F. (2022), *quiet quitting* (ou demissão silenciosa) refere-se ao comprometimento limitado dos funcionários em desempenhar as funções atribuídas e sua desistência de qualquer outra tarefa não especificada em sua descrição de trabalho. Também implica um baixo investimento em atividades internas. Os praticantes de *quiet quitting*, portanto, estão desengajados no trabalho e não pretendem ir além da sua obrigação. Uma definição muito parecida com a dada por Björs, A., Nordgren, H. (2023), que se referem a *quiet quitting* como o fenômeno em que os trabalhadores realizam as atividades exigidas de forma mínima, porém, isso ocorre, pois, os gestores são a causa do problema.

O termo demissão silenciosa tem um conceito interessante que pretende, de certa forma, proteger o trabalhador. O *quiet quitting* desempenha uma espécie de mecanismo de defesa contra o aumento de expectativas dos gestores e o aumento de responsabilidades, pois o colaborador acredita que seus esforços não trazem retorno financeiro compensatório.

Entretanto, os colaboradores das organizações têm ciência de que estão se demitindo silenciosamente? A pesquisa busca identificar se os funcionários de uma cooperativa financeira, cuja rotina é tomada por planilhas e metas, têm conhecimento

do termo ou conseguem identificar comportamento semelhante em seu ambiente de trabalho.

1.1. Contextualização

A professora da FGV Fernanda Abilel, escritora da Forbes Brasil, diz que é preciso ir além do esperado na função atual para ser elegível a premiações e promoções. Se a pessoa não espera nada disso, e está satisfeita com sua função atual e com o salário que recebe, talvez ela não sinta necessidade de entregar nenhum valor adicional à empresa. E dado que a verba para estas ações de reconhecimento é limitada, ela abre caminho para quem tem interesse em crescer e abraçar as oportunidades. Mas Abilel também dá um alerta às empresas: Organizações que não se utilizam das ferramentas de remuneração e recompensa para reconhecer profissionais de alta performance estão muito mais expostas ao baixo engajamento. E esta redução na produtividade e alta rotatividade podem sair muito mais caras.

William Kahn, chamado de “O Pai do Engajamento” (por ter utilizado o termo no artigo *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* escrito em 1990), em uma entrevista à jornalista Jena McGregor da revista Forbes, deu sua opinião sobre o *quiet quitting*: “Eu diria que é uma forma mais extrema, direta e pública de desengajamento e inércia. Agora trata-se de fazer uma declaração, deixar claro. O fato de as pessoas estarem postando e torcendo umas pelas outras – para mim, é a natureza pública e coletiva disso que o torna diferente.” Ele ainda acrescenta: “Tudo bem para as organizações usarem engajamento como um instrumento. Não há nada de errado com isso. Mas a maioria das organizações para por aí quando deveriam analisar o que podem, como empresas, fazer algo pelas pessoas que parecem desengajadas. Eles estão usando isso para recompensar ou punir líderes ou gerentes sem realmente treiná-los para fazer algo muito mais sofisticado sobre essa falta de engajamento.” “Sou psicólogo, então acredito no poder da conversa e da vulnerabilidade. Eu provavelmente não criaria outra medida. Eu criaria círculos de escuta realmente atenciosos, onde os gerentes são incentivados a se reunir com grupos de funcionários e falar abertamente sobre a vontade de pedir demissão. Se você está sentindo esse puxão, o que o ajudaria a reverter isso?

Quando você cria medidas de cima para baixo, que são feitas para as pessoas, elas não confiam.”

1.2. Formulação do problema

De acordo com Roldão (2023), a geração Z está encantada pela distante ideologia marxista pela insatisfação com o mercado de trabalho, mas ao tomar atitude de se “demitir silenciosamente” o funcionário se aprofunda ainda mais no capitalismo e no individualismo. O autor discorre que o *quiet quitting* desenvolve a mentalidade fatalista e o aprofunda no conceito de alienação de Marx.

A demissão silenciosa virou praticamente um movimento entre os mais jovens, que cria a mentalidade de “trabalhador vs. empresa” onde no final não há vencedor. Não é o mínimo esforço em um escritório que derrubará o sistema capitalista, ou que mudará a mentalidade de péssimos gestores que não reconhecem bons funcionários. O não envolvimento de um trabalhador com o seu ambiente profissional limita a criatividade, inovação e evolução de todos os envolvidos.

O objetivo da pesquisa não é ir para o sentido marxista ou socialista da discussão, porém é importante entender que as insatisfações e falta de conexão que os trabalhadores mais jovens sentem com as organizações têm respaldo histórico e teórico.

A mentalidade sobre o ambiente de trabalho não é mais a mesma. As gerações anteriores passavam anos ou até mesmo décadas em uma mesma empresa, sendo “fiéis” àquele ambiente e àquela cultura, o trabalho era mais duradouro e a economia mais estável. As pessoas construíam famílias, conquistavam imóveis e automóveis com mais facilidade, não havia tanta incerteza no futuro e acreditava-se que o trabalho e estudo poderiam proporcionar uma vida financeira estável. A geração atual vive outra realidade, onde não se vê com bons olhos a estagnação em uma única organização.

Uma pesquisa realizada pelo *LinkedIn* Brasil em 2024 mostrou que 64% dos jovens profissionais entre 18 e 24 anos consideram trocar de emprego. A plataforma canadense de *people analytics* Visier, que ouviu mais de mil pessoas da Geração Z em diferentes países, revelou que apenas 9% colocam como prioridade se tornar um gerente de pessoas e 4% almejam ser um executivo de alto escalão. As vagas de emprego ofertadas fazem grandes exigências para qualificações, mas não oferecem

o salário esperado, os preços de imóveis e automóveis estão mais altos que nunca, tornando um trabalhador médio incapaz de obter propriedades. O desencanto do “trabalho duro” é real.

No contexto da pesquisa, os trabalhadores acreditam que o *quiet quitting* é real? Decisões sobre o clima e cultura organizacional podem favorecer o surgimento ou diminuição da demissão silenciosa em funcionários dessa cooperativa de crédito investigada? Os trabalhadores têm consciência que estão se demitindo silenciosamente? Quais são os erros cometidos pelos gestores que levam ao *quiet quitting*?

1.3. Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo identificar se o *quiet quitting* é uma realidade no ambiente de trabalho dos participantes e analisar as percepções apresentadas sobre o tema.

1.4. Objetivos Específicos

- (I) Investigar a visão dos funcionários sobre o *quiet quitting*;
- (II) Analisar quais pontos são relevantes para o surgimento do *quiet quitting*;
- (III) Analisar quais alterações são necessárias para a mitigação do *quiet quitting*;
- (IV) Entender se os funcionários da empresa investigada têm ciência sobre o tema.

1.5. Justificativa

Stepansky E França (2008) afirmam que os “especialistas em Recursos Humanos devem estar alertas para o desligamento dos trabalhadores excessivamente envolvidos com o trabalho e a dificuldade deles em aceitar novos estilos de vida”. Os

autores destacam ainda que a transição para a aposentadoria desses trabalhadores sobrecarregados requer até mesmo aconselhamento e apoio psicossocial. O desequilíbrio entre o tempo para a vida pessoal e vida no trabalho pode ser tão forte que, mesmo para aqueles que estão prestes a se aposentar e assumir o controle total sobre o seu tempo, não há mais resistência à insatisfação com o seu ambiente de trabalho.

As organizações crescem por conta de seus funcionários e do envolvimento das pessoas. Se a ideologia base do *quiet quitting* é fazer apenas o mínimo, qual o futuro de uma empresa se aqueles que fazem a máquina funcionar não se engajam para identificar possíveis erros, melhorias, ideias, possibilidades para inovação? O *quiet quitting* não abre brecha para progressão de carreira de um trabalhador, e diminui as opções de escolha de funcionários para cargos altos, afinal, quem faz apenas o mínimo não se destaca na visão dos gestores. Entretanto, no cenário atual vale a pena destacar-se? Quando um funcionário se esforça e é participativo, contribui para os resultados, vive a cultura da empresa, ele é recompensado de forma proporcional? Considerando que um emprego é a venda da sua força de trabalho, o valor pago pelo tempo e a vida do trabalhador é justo?

De acordo com Rocha (2023) por se tratar de um movimento que considera tantos pontos subjetivos para os trabalhadores, que são também de grande importância empresarial, a adesão ao movimento *quiet quitting* parece não ter um fim tão próximo. Ainda de acordo com o autor, acredita-se que essa nova configuração de sociologia organizacional deve considerar aspectos de desenvolvimento socioeconômicos, culturais e políticos das últimas décadas, como a pandemia e a influência digital na relação dos jovens com o trabalho. Com os novos trabalhadores vieram novas visões de mundo, novas ideologias, e as empresas devem descobrir como lidar com elas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo de explorar as diferentes definições na literatura a respeito dos conceitos apresentados na pesquisa. A expressão *quiet quitting*, o principal termo da monografia, tem a origem e popularização recentes, ao contrário das definições de engajamento e motivação.

Com ciência de que a demissão silenciosa foi efetivamente estudada após a pandemia de COVID-19, o referencial teórico será apresentado a seguir.

2.1 *Quiet Quitting* ou demissão silenciosa

De acordo com Yikilmaz (2022), o termo “*quiet quitting*” foi utilizado pela primeira vez pelo economista Mark Boldger em 2009 no *Texas A&M Economics Symposium*, mas com sentido um pouco diferente do utilizado atualmente. Na ocasião, Bolger participava de uma discussão sobre o socialismo venezuelano, onde o autor argumentou que a “gestão socialista” adotada levou os trabalhadores a demonizar os conceitos de lucro, produtividade e empreendedorismo. Portanto, originalmente, *quiet quitting* referia-se ao efeito de “diminuição da paixão de ter” no contexto econômico venezuelano.

Nesta década, o termo *quiet quitting* (saída silenciosa, em tradução livre, mas chamado principalmente de demissão silenciosa) é utilizado para descrever “uma gama de comportamentos adotados por jovens trabalhadores frustrados com a voracidade do ambiente empresarial, principalmente no tocante às exigências irrestritas por rendimento, condições/organizações produtivas demasiadamente penosas, bem como a ausência de retribuições proporcionais aos esforços. Os sentimentos de injustiça e desvalorização ante seus esforços impulsionam os sujeitos a questionarem os sentidos de “fazer-se mais do que se é pedido” na busca pela subsistência (ROLDÃO, 2023)”.

A demissão silenciosa também é descrita como a relutância de um funcionário em ter um desempenho extra, o que normalmente resulta de uma incapacidade da organização de criar um relacionamento significativo com seus funcionários (ZINGER & FOLKMAN, 2022). Ou também, pode ser definido como o colaborador que limita seu esforço no trabalho, muitas vezes para manter o equilíbrio pessoal entre trabalho

e vida pessoal ou para manter a saúde e bem-estar em um ambiente de trabalho de alta pressão (MAHAND, T., CALDWELL, C. 2022).

Para Silva et al. (2023), o *quiet quitting* tem três vertentes: a que remete a colaboradores que trabalham apenas para cumprir as atividades para as quais foram contratados, a outra vertente é o colaborador que está desmotivado e deseja ser desligado da organização, adotando a lei do mínimo esforço com o intuito de deixar implícito ao empregador seu descontentamento, e a terceira vertente a ser considerada é o colaborador desmotivado em decorrência de uma situação de assédio que o desencanta daquele emprego, e adota um comportamento automático e faz apenas o básico.

Luchs (2023) afirma que o *quiet quitting* ocorre quando funcionários se desengajam do trabalho sem se demitir formalmente. Para o autor, a pandemia da COVID-19 resultou em esgotamento profissional (*burnout*), sobrecarga de funções (*job creep*) e jornadas de trabalho mais longas, levando os funcionários a priorizar a vida pessoal em detrimento do trabalho. Essa abordagem sacrifica a integridade e a autoestima, não beneficiando a ninguém, nem mesmo ao próprio funcionário. As organizações precisam assumir a responsabilidade de criar um ambiente apropriado para que as pessoas possam prosperar tanto no trabalho quanto na vida pessoal.

O autor Serenko (2023) conceitua a demissão silenciosa como o fenômeno onde funcionários limitam suas atividades no trabalho somente a descrição de seus cargos, eles priorizam o seu bem-estar acima do emprego. Para o Serenko, a prática geralmente decorre de baixa motivação, *burnout* ou mágoas contra superiores. Entretanto, mesmo que o *quiet quitting* ajude os trabalhadores a evitar o esgotamento, ela também pode colocar as carreiras em risco. O autor ressalta ainda que o conceito não é novo, embora o termo em si seja relativamente recente.

Bell, R. & Kennebrew, D. (2023) definem o *quiet quitting* como “um fenômeno moderno em que funcionários passaram a praticar apenas o mínimo indispensável de suas funções, deixando que outros carreguem o peso, apesar das consequências negativas progressivas dessas atitudes laborais. Certamente, há um tipo de acordo implícito em jogo quando funcionários se dispõem a se desengajar com comportamentos que podem ser culturalmente destrutivos e terminar em prejuízos financeiros”. Também destacam que os gestores que compreendem as percepções dos funcionários sobre acordos sociais implícitos podem prever e evitar os problemas que levam à demissão silenciosa.

Diante das definições acima, todas concordam com duas características do *quiet quitting*: é um fenômeno em que trabalhadores limitam seus esforços ao mínimo necessário ou se desengajam do trabalho sem formalizar uma saída. É possível observar que existem diferentes abordagens para a demissão silenciosa; política, médica, psicológica, sociológica e organizacional.

Para esta pesquisa utilizaremos a definição, anteriormente já mencionada, de Formica, S., & Sfodera, F. (2022), que define o *quiet quitting* como o comprometimento limitado do colaborador ao desempenhar as funções atribuídas em seu contrato de trabalho, portanto, não interessados em ir além das suas obrigações laborais. A abordagem política não é interessante para o contexto da organização explorada, visto que o objetivo da monografia não é analisar as ideologias políticas dos colaboradores.

A revista FORBES Brasil publicou um artigo em fevereiro de 2023 onde afirma que o *quiet quitting* já é uma prática adotada por 11,9% dos funcionários no Brasil. A publicação também afirma que em uma pesquisa realizada pela *EDC Group* e aplicada em 300 pessoas identificou que os que se demitem silenciosamente são homens (67%) e nos cargos de assistentes ou analistas (54%). Um terço deles tem entre 25 e 34 anos, ou seja, a tendência não é seguida apenas pelos mais novos, mas tomou força após a pandemia de COVID-19. A ferramenta *Google Trends*, que permite a análise da quantidade de pesquisas referentes a um assunto específico por um certo período, revela como o termo estourou após 2022.

De acordo com Rocha (2023), para a 22ª edição do Índice de Confiança Robert Half (estudo que revela as perspectivas de contratação e expectativas atuais do mercado de trabalho e para os próximos 6 meses) lançada em dezembro de 2022 feita a partir da resposta de 387 pessoas a partir de 25 anos e com curso superior, 52% dos executivos entrevistados identificaram casos de colaboradores que se enquadram nesse movimento e 57% estão convictos de que o movimento *quiet quitting* é duradouro. Ainda nessa perspectiva, convém destacar pontos interessantes da pesquisa relacionados a motivos para a adesão ao movimento:

- Falta de reconhecimento/oportunidades de crescimento (62%)
- Relação mais saudável com o trabalho (57%)
- Insatisfação com o superior imediato (43%)

Ações que devem ser adotadas pelas empresas para reduzir os impactos desse movimento:

- Comunicação clara e direta entre líderes e liderados (69%)
- Oportunidades de crescimento profissional (49%)
- Limites saudáveis de carga horária (48%)

2.2 Engajamento

O conceito de engajamento é muito importante para o estudo. De acordo com Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002), engajamento é definido como um estado psicológico positivo e satisfatório em relação ao trabalho, caracterizado por vigor (energia e capacidade psicológica para lidar com as demandas laborais, motivação para despender empenho e persistência, inclusive em situações adversas), dedicação (sentimento de propósito, motivação, inspiração, orgulho e desafio na realização do trabalho) e absorção (estado de concentração plena, satisfação e envolvimento profundo no trabalho, caracterizado pela percepção acelerada do tempo e dificuldade em se desvencilhar das tarefas).

A falta de vigor, dedicação e absorção em um colaborador é parte fundamental para que ele fique de fora do fenômeno de *quiet quitting*.

De acordo com o documento *State of the Global Workplace: 2025 Report* publicado pela GALLUP, 62% dos trabalhadores no mundo não estavam engajados entre 2023 e 2024. A mesma pesquisa também afirma que 50% dos trabalhadores têm intenção de se demitir e estão procurando por outros empregos. No Brasil, 46% dos entrevistados disseram sentir-se estressados, 25% relataram estar tristes e 18% disseram sentir raiva. O documento revela que o baixo envolvimento dos funcionários custa à economia global US\$ 8,9 trilhões.

2.3 Motivação

Para SANTOS et. al (2016), motivação é uma força intrínseca que emerge de uma necessidade, direcionando e sustentando o comportamento até a realização de determinada meta. Os motivos funcionam como impulsionadores que energizam e orientam as ações. Podemos definir motivação como aqueles fatores psicológicos (como vontades, necessidades, desejos e intenções) que nos movem à ação.

FELDMAN (2015) afirma que entre os tipos de motivação (intrínseca e extrínseca) há uma diferença. A motivação intrínseca impulsiona o indivíduo a engajar-se em atividades pelo prazer intrínseco da realização, independentemente de recompensas externas ou benefícios tangíveis. Trata-se de uma satisfação gerada pelo próprio ato de executar a tarefa. Em contrapartida, como destaca o autor, a motivação extrínseca deriva de incentivos externos (compensação financeira, reconhecimento social ou outras formas de retorno concreto) que condicionam o comportamento à obtenção desses benefícios externos.

Ainda para SANTOS et. al (2016), a motivação nas organizações é a força que leva o colaborador a realizar suas tarefas na melhor qualidade.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O capítulo seguinte descreve a metodologia da pesquisa, detalhando: o tipo de estudo, o público-alvo, os instrumentos de coleta e a análise dos dados, e visa mapear as percepções dos participantes sobre o tema.

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Considerando os objetivos desta investigação, que visa analisar as percepções e representações de um grupo específico de participantes voluntários em determinado contexto organizacional, a abordagem descritiva mostra-se metodologicamente adequada.

Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa conduz trabalho de campo com o objetivo de compreender o fenômeno investigado a partir das perspectivas dos atores sociais envolvidos, incorporando de forma sistemática os diversos pontos de vista relevantes.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa.

3.2. Caracterização da organização objeto do estudo

A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de crédito sediada em Brasília, aqui identificada pelo nome fictício Coopcred para preservar o anonimato institucional. Fundada há 25 anos, a instituição conta atualmente com seu maior quadro de colaboradores, composto por 20 funcionários efetivos e 6 estagiários. Especializada no atendimento a servidores públicos do Distrito Federal, a cooperativa possui mais de 3 mil associados e oferece serviços financeiros convencionais, incluindo operações de empréstimos, saques, poupança, concessão de crédito e transferências.

Organizacionalmente, a Coopcred apresenta estrutura hierárquica verticalizada, com níveis que compreendem presidência, diretoria, conselho, gerências, tesouraria e equipe operacional. Embora se classifique como a segunda

menor cooperativa em seu ramo, destacou-se em 2024 por alcançar resultados financeiros superiores às instituições congêneres. No âmbito da gestão de pessoas, a organização mantém um único responsável pelo setor de Recursos Humanos e cultiva prática regular de feedbacks, embora não disponha de processos formais de avaliação de desempenho anual nem de plano estruturado de cargos e salários.

3.3. Participantes da pesquisa

A escolha da Coopcred como campo de pesquisa justifica-se pela oportunidade de examinar as dinâmicas do *quiet quitting* em contexto organizacional específico, onde fatores como estrutura enxuta e ausência de sistemas formais de gestão de pessoas podem influenciar o surgimento da demissão silenciosa.

Os gráficos a seguir mostram o perfil dos participantes nesta pesquisa. As perguntas utilizadas para a descrição dos participantes estão apresentadas no Apêndice A.

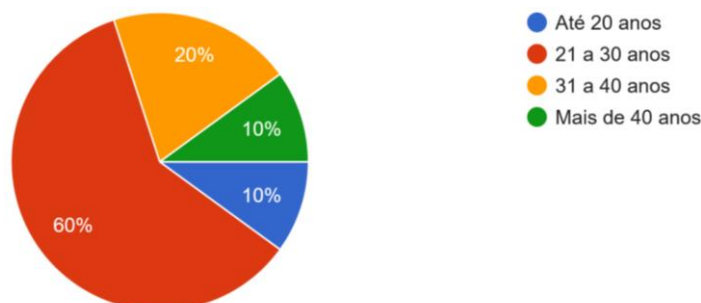


GRÁFICO 1 - Idade dos participantes

Fonte: dados da pesquisa.

A análise etária dos participantes revela a seguinte distribuição etária: 60% encontram-se na faixa de 21 a 30 anos, 20% entre 31 a 40 anos, 10% acima de 40 anos e os 10% restantes abaixo de 20 anos. Esses dados permitem caracterizar a amostra como predominantemente jovem.

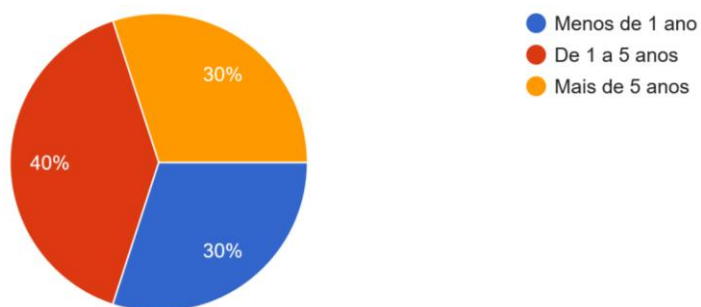


GRÁFICO 2 - Tempo de serviço dos participantes na Coopcred

Fonte: dados da pesquisa.

As respostas sobre o tempo de serviço dos participantes revelam que 40% possuem entre 1 e 5 anos de vínculo com a cooperativa, 30% atuam há menos de 1 ano e os 30% restantes têm mais de 5 anos de experiência na organização. A maioria dos participantes possui tempo recente na instituição, caracterizando um perfil de colaboradores em fase de consolidação organizacional.

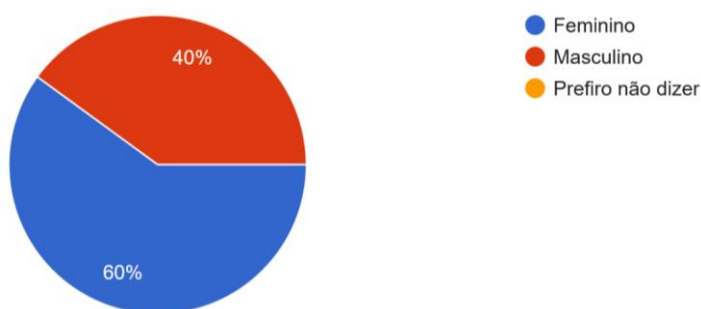


GRÁFICO 3 - Gênero dos participantes

Fonte: dados da pesquisa.

60% dos participantes identificam-se no gênero feminino e outros 40% masculino.

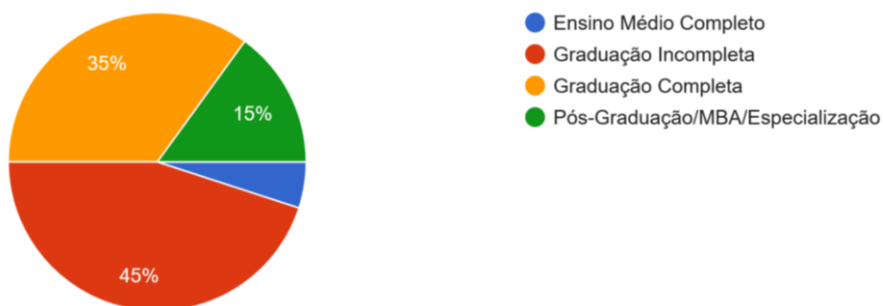


GRÁFICO 4 - Grau de escolaridade dos participantes.

Fonte: dados da pesquisa.

A análise do perfil educacional dos participantes revela que 45% possuem ensino superior incompleto, 35% detêm graduação completa, 15% contam com qualificação em nível de pós-graduação e apenas 5% possuem exclusivamente o ensino médio completo. Esta configuração sugere que a cooperativa apresenta um quadro de colaboradores predominantemente em fase inicial de desenvolvimento profissional, com expressiva representação de indivíduos em processo de formação acadêmica (80% com ensino superior em andamento ou concluído). Tal perfil educacional corrobora a caracterização de uma força de trabalho em estágio inicial de trajetória profissional.

Dos 26 colaboradores ativos na Coopcred, 20 responderam o formulário da pesquisa.

3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

A coleta de dados foi conduzida mediante a aplicação de questionários estruturados. Os instrumentos de coleta foram desenvolvidos com uma abordagem mista, combinando questões fechadas de caráter objetivo, que permitiram a quantificação dos dados; e questões abertas de natureza subjetiva, que proporcionaram a captação de percepções e experiências qualitativas dos respondentes. Para referência completa do instrumento utilizado, remete-se ao Apêndice A deste trabalho, onde se encontra o modelo do questionário aplicado.

3.5. Limitações e processo de coleta de dados

A pesquisa não teve a adesão completa dos colaboradores. Um funcionário encontrava-se em recesso e outras cinco pessoas não responderam ao questionário. O formulário ficou aberto pelo período de oito horas e foi fechado após o expediente da cooperativa para a análise de dados. A confidencialidade da organização foi requerida, por isso, maiores detalhes sobre a identificação e realidade da cooperativa foram retirados do estudo.

A coleta de dados foi realizada durante o mês de junho de 2025 por meio de um questionário online aplicado através da plataforma *Google Forms*. Devido à

natureza sensível do tema investigado e ao pequeno porte da organização, que conta com apenas 26 colaboradores, foram tomados cuidados éticos específicos. Obteve-se autorização da diretoria da instituição financeira, em seguida, garantiu-se o anonimato tanto dos participantes quanto da própria cooperativa, preservando assim suas identidades. A divulgação da pesquisa foi conduzida exclusivamente pelos canais internos oficiais da organização, incluindo *WhatsApp*, *Microsoft Teams* e *Microsoft Outlook*, estratégia que resultou em uma expressiva e rápida adesão por parte dos colaboradores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada na Coopcred. O objetivo é analisar as respostas obtidas por meio do formulário aplicado, identificando as percepções dos 20 participantes sobre o fenômeno do *quiet quitting*, levando em conta o contexto em que estão inseridos no seu ambiente de trabalho.

Após a realização do reconhecimento do perfil dos participantes, o formulário questiona se os respondentes reconhecem a expressão *quiet quitting*.

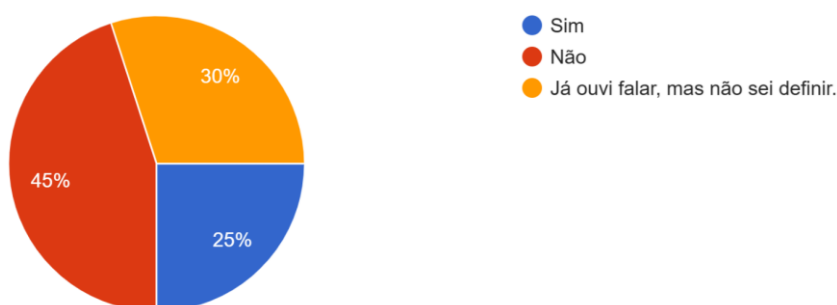


GRÁFICO 5 - Familiaridade dos participantes sobre o termo *quiet quitting*
Fonte: dados da pesquisa.

O GRAF. 5 apresenta a distribuição das respostas à pergunta: “Você tem familiaridade com o termo *quiet quitting* (demissão silenciosa)?”. Entre os 20 participantes, 45% afirmaram não conhecer o termo, 30% relataram já tê-lo ouvido, embora sem saber defini-lo, e 25% demonstraram familiaridade com o conceito. Dessa forma, observa-se que 55% dos respondentes já tiveram algum contato com o termo, o que indica que a expressão “demissão silenciosa” não está restrita à literatura acadêmica da área de recursos humanos ou às redes sociais, mas já se faz presente no ambiente de trabalho da Coopcred.

Após a explanação da definição do termo conforme Formica, S. e Sfodera, F., com o objetivo de proporcionar uma conformidade na compreensão geral aos participantes sobre o conceito de “*quiet quitting*”, o formulário questiona se os respondentes reconhecem a demissão silenciosa na Coopcred.

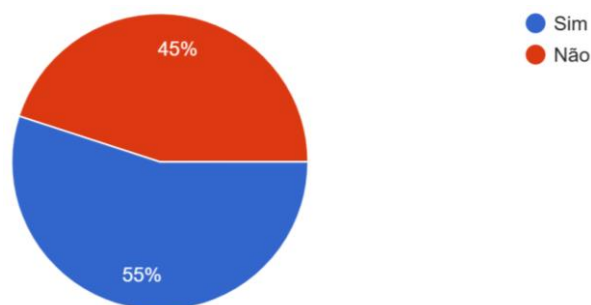


GRÁFICO 6 - Reconhecimento do comportamento de demissão silenciosa no ambiente da Coopcred
Fonte: dados da pesquisa.

O GRAF. 6 demonstra a distribuição das respostas diante da pergunta “Você pratica o *quiet quitting* ou acredita que algum colega de trabalho esteja demitindo-se silenciosamente?”. A pergunta foi formulada dessa maneira com o intuito de evitar um tom de denúncia, garantindo que os respondentes se sintam à vontade e sem constrangimento ao fornecerem suas respostas. 55% dos participantes afirmaram reconhecer a demissão silenciosa, seja em si mesmos ou em colegas de trabalho. Por outro lado, 45% acreditam que não existem casos de *quiet quitting* na Coopcred. O objetivo da pesquisa não é de caráter acusatório, por isso, mesmo após uma solicitação específica dos respondentes para separar as perguntas, o questionamento foi mantido conforme originalmente formulado, sem alterações.

Em seguida, o formulário perguntou aos participantes se eles acreditam que a demissão silenciosa traz consequências ruins para a organização como um todo.

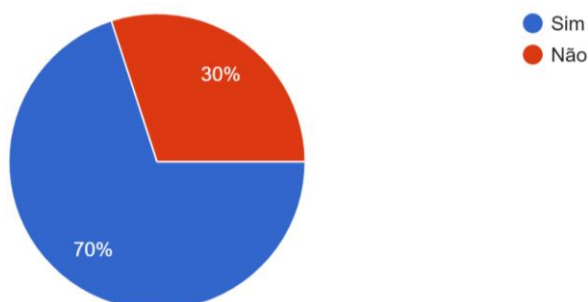


GRÁFICO 7 - Percepção dos respondentes sobre o impacto negativo do *quiet quitting*.
Fonte: dados da pesquisa.

O GRAF. 7 reflete as respostas dos participantes a partir da pergunta “Na sua visão, quando um funcionário pratica o *quiet quitting*, ele está prejudicando a organização?”. 70% acreditam que sim, o comportamento tem impacto negativo na instituição, enquanto outros 30% afirmam que a demissão silenciosa não impacta negativamente a organização.

Ao serem questionados sobre se o *quiet quitting* prejudica ou não a empresa, os participantes foram incentivados a justificar brevemente sua resposta, explicando os motivos por trás de sua opinião. O quadro a seguir descreve as respostas dadas pelos respondentes.

TABELA 1 - Justificativas sobre o impacto do *quiet quitting*

Nº da resposta	Na sua visão, quando um funcionário pratica o <i>quiet quitting</i> , ele está prejudicando a organização?	Por quê?
1	Sim	Porque os comportamentos de quem pratica <i>quiet quitting</i> contaminam os outros funcionários e os desmotivam.
2	Não	Ações que vão além do esperado pelo funcionário são considerados um bônus. Creio que a falta das ações seria sim prejudicial, porém a indiferença do funcionário pode ser indiferente para a empresa.
3	Sim	Não contribui para a empresa, age de forma mais limitada.
4	Sim	Sim, o <i>quiet quitting</i> pode prejudicar a organização, pois reduz o engajamento, afeta a produtividade e o clima da equipe.
5	Sim	Pois ele está sobrecarregando aquele que fará aquela atividade e outras, mas ao mesmo tempo, se ninguém fizer aquela atividade a empresa entenderá que é necessária uma área ou nova contratação para exercer aquela tarefa
6	Sim	Porque acaba sobrecarregando outro colega.
7	Sim	Acaba influenciando negativamente o ambiente.
8	Não	Se ele pratica tal ato, acredito que empresa não deve estar suprimindo mais o que ele busca o necessita no momento, além que na maior parte das empresas, somos apenas um número, que facilmente somos substituídos.
9	Não	O prejuízo não vem apenas do funcionário, mas também da cultura da empresa que permite ou incentiva esse distanciamento.
10	Sim	Acredito que com a departamentalização nas grandes empresas, toda atividade depende de mais de uma pessoa para entregar o serviço/produto. Diante de uma atuação sem engajamento, sem comprometimento, sem responsabilidade profissional, pode acarretar em uma atuação mais tumultuada e até conturbada dependendo do prazo disponível.
11	Sim	Porque acredito que como todos se ajudam e um depende do serviço do outro, com a ausência ou falta de dedicação, acaba prejudicando outras pessoas.
12	Não	Considero que seja uma vontade do funcionário ou uma necessidade.
13	Não	Porque relativamente a empresa sempre tem algumas pessoas que são colocadas no banco de dados.
14	Sim	As vezes a falta de atenção ou colaboração, prejudica processos.
15	Sim	Na minha visão, o 'quiet quitting' pode, sim, prejudicar a organização, especialmente quando há queda na proatividade, no engajamento e na colaboração entre equipes. Embora o colaborador continue cumprindo suas obrigações formais, a ausência de envolvimento com iniciativas além do mínimo esperado pode impactar negativamente a cultura organizacional, a inovação e os resultados a longo prazo. No entanto, é importante considerar os

		fatores que levam a esse comportamento, como ambiente de trabalho desmotivador, falta de reconhecimento ou sobrecarga. Portanto, mais do que apenas julgar a atitude, é fundamental que a organização investigue as causas e promova ações para melhorar o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores.
16	Sim	Porque é essencial inovar e melhorar os processos de uma organização.
17	Não	Se consegue fazer as entregas dentro o horário, não tem necessidade permanecer após o horário.
18	Sim	Se ele está buscando a demissão, basta explicar seus motivos. O tempo de reação da instituição é sempre mais lento do que a ação do funcionário.
19	Sim	Deixar de fazer as suas atribuições, impacta no resultado da cooperativa e sobrecarrega seus colegas.
20	Sim	Por ir contrário as metas da empresa.

Fonte: dados da pesquisa

As percepções sobre o impacto do *quiet quitting* no ambiente de trabalho foram, em sua maioria, de que o funcionário que se demite silenciosamente prejudica a organização.

Dentro das justificativas apresentadas na TAB 1, os que afirmam que o *quiet quitting* não tem impacto negativo sobre a empresa tiveram uma mesma linha de raciocínio: a de que a empresa não sentirá falta do engajamento do funcionário. Algumas respostas (8 e 12) chegam a sugerir que organizações que não conquistam a dedicação total de seus colaboradores estariam, de certa forma, recebendo o que merecem. Essa visão reposiciona o *quiet quitting* como consequência, e não como causa, de problemas organizacionais.

As respostas 2, 8, 13 e 17 indicam que muitos colaboradores entendem que, ao adotarem o *quiet quitting*, as empresas dificilmente perceberiam mudanças significativas, já que são frequentemente tratados como recursos facilmente substituíveis. Essa perspectiva revela um cenário organizacional em que os profissionais se veem como peças intercambiáveis dentro do sistema. Caso reduzam seu engajamento, a operação continuaria sem grandes impactos, pois sua contribuição individual não é reconhecida como diferenciada.

Ao observar as respostas dos participantes que pensam que a demissão silenciosa causa impacto negativo, existem outras subdivisões de justificativas apresentadas. As respostas 1 e 7 chamam atenção para um aspecto particularmente relevante: o risco de contaminação comportamental. Segundo essa perspectiva, quando um colaborador adota posturas de *quiet quitting* e permanece na organização

sem consequências aparentes, cria-se um precedente perigoso onde outros funcionários absorvem a mesma postura.

As respostas 4, 9, 14, 15, 16, 18 e 20 evidenciam que o *quiet quitting* impacta negativamente as organizações em múltiplas dimensões, corroendo a cultura dentro da empresa, prejudicando resultados financeiros e comprometendo processos operacionais. Quando os colaboradores se limitam ao mínimo necessário, perde-se a melhoria contínua, a otimização dos fluxos dos processos e enfraquece o clima organizacional. Essa redução na participação causa um problema sistêmico que afeta o desempenho global da empresa.

As respostas 5, 6, 10, 11 e 19 trazem um tópico bastante interessante. Os participantes destacaram que, quando um funcionário reduz seu engajamento e deixa de cumprir expectativas laborais, as demandas são frequentemente realocadas para os colegas mais participativos, criando um desequilíbrio na distribuição de tarefas. Essa dinâmica demonstra que o fenômeno vai além de métricas organizacionais, afetando diretamente o ambiente de trabalho ao sobrecarregar os profissionais comprometidos, que acabam absorvendo responsabilidades adicionais em decorrência do desengajamento de seus pares.

Em seguida, o formulário perguntou aos participantes quais comportamentos eles consideram que podem ser classificados como demissão silenciosa.

TABELA 2 – Comportamentos de quem está se demitindo silenciosamente

Comportamento	Nº de respostas	Participantes que selecionaram a opção (%)
Recusar-se a realizar qualquer tarefa além do descrito formalmente no contrato, mesmo que simples ou pontual.	15	75
Parar de participar voluntariamente de projetos extras.	10	50
Manter postura passiva ou distante.	10	50
Entregar trabalhos apenas no nível mínimo aceitável, sem empenho ou cuidado.	17	85
Deixar de participar de eventos corporativos ou conversas informais com a equipe, isolar-se progressivamente.	9	45
Recusar treinamentos, mentoria ou não demonstrar interesse em promoções	11	55

Outros	4	5%
--------	---	----

Fonte: dados da pesquisa

A TAB. 2 demonstra a distribuição das respostas diante da pergunta “Quais dos comportamentos a seguir você acredita que são classificados como demissão silenciosa, ou *quiet quitting*?”. 75% consideram a recusa em realizar tarefas extras, mesmo que simples ou pontuais, como um claro indicador do fenômeno, 85% associam a prática à entrega de trabalhos com o mínimo esforço aceitável. Metade dos entrevistados identifica o *quiet quitting* quando colaboradores deixam de participar voluntariamente de projetos extras ou adotam postura passiva no trabalho. Comportamentos de isolamento progressivo, como evitar eventos corporativos ou interações informais com a equipe, foram apontados por 45% como sinais do fenômeno, enquanto 55% dos participantes enxergam a recusa a treinamentos, mentorias ou a demonstração de desinteresse por promoções como manifestações de *quiet quitting*, evidenciando diferentes graus de percepção sobre os limites entre o desengajamento e as escolhas profissionais individuais.

A questão continha um espaço aberto para que os respondentes, caso desejassem, complementassem com outros comportamentos que associam ao *quiet quitting*. 5% dos participantes adicionaram respostas. Entre as respostas adicionais, destacam-se comportamentos como a ausência de iniciativa para contribuir com melhorias nos processos e a entrega atrasada de demandas.

Contudo, duas respostas apresentaram visões contrárias às opções do questionário e, de certa forma, defenderam os comportamentos indicados na pesquisa: um participante argumentou que a recusa de promoções pode estar relacionada a fatores pessoais, não necessariamente indicando desengajamento ou *quiet quitting*, enquanto outro ressaltou que o desinteresse por atividades sociais corporativas pode decorrer tanto de exaustão quanto das características pessoais do funcionário, evidenciando que nem todas as ações tradicionalmente associadas ao fenômeno representam necessariamente um descomprometimento profissional.

Os participantes também foram perguntados sobre quais seriam os possíveis motivos para a demissão silenciosa dentro da Coopcred.

TABELA 3 - Motivações para o surgimento do *quiet quitting*

Motivações	Nº de respostas	Participantes que selecionaram a opção (%)
------------	-----------------	--

Falta de reconhecimento	13	65
Salário defasado/incompatível.	15	75
Ambiente tóxico.	6	30
Falta de perspectiva de crescimento/progressão de carreira.	12	60
Priorização da vida pessoal/privada acima da profissional.	6	30
Sobrecarga/ <i>Burnout</i> .	12	60
Outros	2	5

Fonte: dados da pesquisa

A TAB. 3 demonstra a distribuição das respostas diante da pergunta “Considerando o contexto da sua organização, na sua opinião, quais são as possíveis motivações para a prática do *quiet quitting*?”. A pesquisa revelou que 65% dos participantes associam a falta de reconhecimento profissional à demissão silenciosa. Quanto aos aspectos financeiros, 75% concordam que salários defasados podem motivar o *quiet quitting*. Em contraste, apenas 30% acreditam que um ambiente tóxico possa cultivar esse comportamento. Sobre desenvolvimento profissional, 60% apontam a falta de perspectiva de crescimento na carreira como um possível causador do fenômeno. No que diz respeito ao equilíbrio vida-trabalho, 30% dos respondentes consideram que priorizar a vida pessoal em detrimento da profissional pode levar ao *quiet quitting*. Por fim, 60% identificam o burnout como um fator motivador desse comportamento.

Dentro dos 5% que optaram por dissertar outros motivos, Um respondente destacou como a atitude de realizar apenas o mínimo exigido pode desmotivar outros funcionários. Este ponto reforça que um colaborador que pratica o *quiet quitting* não só afeta seu próprio desempenho, mas também influencia negativamente seus colegas, dificultando o trabalho daqueles que mantêm um alto nível de engajamento.

O formulário também questiona quais ações a Coopcred pode adotar para evitar a demissão silenciosa.

TABELA 4 - Ações para evitar o *quiet quitting*

Ações	Nº de respostas	Participantes que selecionaram a opção (%)
Melhora/implementação de plano de cargos e salários.	17	85
Redução/flexibilização da carga de trabalho.	5	25

Abrir espaço para feedback anônimo.	8	40
Melhora na estrutura física da organização.	9	45
Mais benefícios (plano de saúde, <i>gympass</i> , vale-cultura, etc).	8	40
"Punição" para aqueles que estejam se demitindo silenciosamente.	8	5
Comunicação clara e direta entre líderes e liderados.	11	55

Fonte: dados da pesquisa

A TAB. 4 demonstra a distribuição das respostas diante da pergunta “Quais ações a SUA organização pode realizar para evitar esse comportamento?”. Conforme os dados coletados, a maioria dos participantes (85%) apontou a implementação de um plano de cargos e salários como a medida mais eficaz para prevenir o *quiet quitting*, evidenciando uma demanda clara dos colaboradores por uma estruturação mais formal das políticas de carreira, especialmente relevante no caso da Coopcred, que atualmente não dispõe desse tipo de regulamentação. Cerca de um quarto dos respondentes acredita que a redução ou flexibilização da carga de trabalho poderia ser benéfica, enquanto 40% veem potencial na criação de canais para feedback anônimo. Quase metade dos participantes destacou a importância de melhorias na infraestrutura física da empresa, e 40% mencionaram a ampliação de benefícios como fator relevante. Apenas 5% considera que medidas punitivas seriam eficazes no combate ao *quiet quitting*, enquanto 55% defende que o fortalecimento da comunicação entre líderes e equipes, com maior transparência e diálogo direto, se mostra como uma boa opção para prevenir esse comportamento.

Por fim, perguntou-se aos participantes qual agente causa o *quiet quitting*.

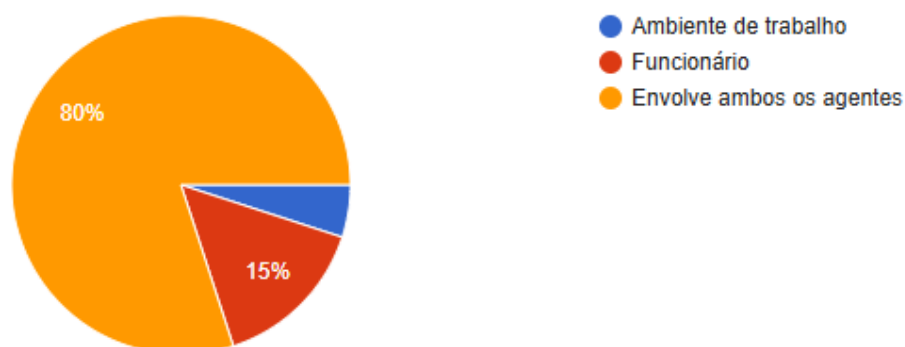


GRÁFICO 8 - Percepção dos entrevistados sobre qual é o agente causador do *quiet quitting*

Fonte: dados da pesquisa

O GRAF. 8 reflete as respostas dos participantes a partir da pergunta “Na sua opinião, o *quiet quitting* está relacionado com o ambiente do trabalho ou com a personalidade do funcionário?”. 80% responderam que o *quiet quitting* acontece com a contribuição de ambos os lados, tanto a organização quanto o próprio funcionário. Outros 15% afirmam que tem mais a ver com o funcionário e os outros 5% acreditam que o ambiente de trabalho é totalmente responsável pela demissão silenciosa de seus colaboradores.

Após responderem se quem causa o *quiet quitting* é o trabalhador ou a empresa, o respondente foi estimulado a discorrer o porquê da sua resposta.

TABELA 5 – Justificativa da relação entre quiet quitting, ambiente de trabalho e a personalidade do colaborador

N° da resposta	Na sua opinião, o quiet quitting está relacionado com o ambiente do trabalho ou com a personalidade do funcionário?	Por quê?
1	Envolve ambos os agentes	Trata-se de um conjunto de agentes, pois envolve as perspectivas pessoais do funcionário e o que a empresa oferece em termos de plano de cargos e salários, políticas internas de promoção, cultura de valorização profissional. Cada funcionário possui uma motivação pessoal e individual e o que a empresa oferece muitas vezes não atinge às necessidades de todos.
2	Envolve ambos os agentes	Depende da personalidade da própria pessoa, porém creio que com a motivação certa, qualquer um pode se comprometer a se dedicar mais.
3	Envolve ambos os agentes	Acredito que seja tanto por personalidade do empregado quanto pela cultura da empresa em questão.
4	Envolve ambos os agentes	Acho que envolve os dois. O ambiente pode desmotivar, mas a atitude do funcionário também conta. É uma combinação dos dois lados.
5	Envolve ambos os agentes	Entendo que tem relação com a empresa que não valoriza funcionários que fazem além da sua função e também está relacionado à pessoa, que as vezes não é proativo ou entende que não deve realizar tarefas
6	Envolve ambos os agentes	Porque o comportamento humano é sempre resultado da interação entre o meio (empresa, cultura, liderança, condições) e as características individuais (valores, crenças, expectativas e perfil pessoal).
7	Envolve ambos os agentes	Um mesmo ambiente pode gerar engajamento em uma pessoa e, ao mesmo tempo, provocar quiet quitting em outra, dependendo de como cada uma percebe e responde às condições de trabalho. o ambiente de trabalho precisa ser motivador para o funcionário, mas caso ele tenha um perfil mais

8	Envolve ambos os agentes	difícil ele pode apresentar o mesmo comportamento em bons ambientes de trabalho Cada pessoa possui uma personalidade, as vezes o funcionário entra na empresa e não se encontra na função designada, e ou a empresa deixa a desejar em alguns processos, como salário, Feedback, reconhecimento, etc..
9	Ambiente de trabalho	Diversos fatores ligados ao contexto de trabalho podem contribuir para esse comportamento, tais como: ausência de reconhecimento, sobrecarga de tarefas, falta de perspectivas de crescimento, desequilíbrio entre vida pessoal e profissional. Acredito que a responsabilidade individual independe do ambiente de trabalho, o comprometimento deve estar presente em qualquer tarefa realizada ou então que nos foi direcionada.
10	Envolve ambos os agentes	Dependendo da empresa o diálogo não tem espaço, dessa forma temos a opção de trilhar novos caminhos, buscar novas oportunidades pois o ambiente de trabalho também impacta na nossa vida pessoal.
11	Envolve ambos os agentes	depende da situação, mas acredito que o que causa um funcionário fazer isso é um desagrado em algo, normalmente causado por liderança ou ambiente de trabalho.
12	Envolve ambos os agentes	Acho que depende muito do que está acontecendo no local de trabalho da pessoa. Envolve muitas coisas para que ele fique nessa situação
13	Envolve ambos os agentes	Isso vai da personalidade de cada pessoa, já conheci pessoas que se demitiram participando de tudo e sendo amiga de todos, exatamente para não ter o que falar dela depois.
14	Envolve ambos os agentes	O ambiente de trabalho exerce grande influência sobre a motivação — ou a falta dela — dos colaboradores. Ambientes tóxicos tendem a desestimular, comprometendo o engajamento e a produtividade. No entanto, é importante reconhecer que, em algumas situações, a desmotivação pode ocorrer por fatores pessoais ou, simplesmente, pela falta de interesse individual do colaborador.
15	Funcionário	O quiet quitting também pode estar relacionado à postura e personalidade do funcionário, como falta de motivação, desânimo ou desinteresse pelo trabalho. Nesses casos, o próprio colaborador escolhe limitar seu empenho, independentemente do ambiente.
16	Envolve ambos os agentes	Porque é essencial também promover motivação ao funcionário cumprir essas tarefas extracurriculares para o engajamento
17	Funcionário	A decisão de aderir ao quiet quitting é do funcionário.
18	Funcionário	Está relacionado ao perfil do funcionário que tem a intenção de sair da empresa, contudo sem gerar conflito.
19	Envolve ambos os agentes	A personalidade do colaborador pode influenciar pois a empresa precisa de mais disponibilidade para mudar essas questões e nem sempre é possível, mas a falta de reconhecimento, sobrecarga, ambiente tóxico, gestão inadequada e

20	Envolve ambos os agentes	outros fatores podem contribuir de forma mais intensa para uma demissão silenciosa. Vem muito do funcionário, mas as condições de trabalho influenciam esse caso
----	--------------------------	---

Fonte: dados da pesquisa

Apenas um participante atribuiu exclusivamente ao ambiente de trabalho a responsabilidade pelo *quiet quitting*, detalhando em sua resposta como a organização pode criar condições que levem à demissão silenciosa, argumentos que constam na TAB 3. As respostas 15, 17 e 18 colocam a responsabilidade unicamente no funcionário, enfatizando em suas justificativas o papel da personalidade do colaborador no desenvolvimento desse comportamento.

Os demais participantes acreditam que ambos os fatores se complementam no surgimento do *quiet quitting*. Essas respostas argumentam que o fenômeno resulta da interação entre o ambiente organizacional e as características individuais do funcionário. Enquanto algumas pessoas se desmotivam mesmo em boas condições de trabalho, outras mantêm seu engajamento em ambientes adversos. Essa perspectiva sugere que a solução requer ações conjuntas: as empresas precisam promover um clima organizacional saudável, com reconhecimento, diálogo e oportunidades de crescimento, ao mesmo tempo em que os colaboradores devem assumir responsabilidade pelo próprio engajamento. O equilíbrio entre motivação pessoal e condições oferecidas pela organização mostra-se essencial para prevenir o *quiet quitting*.

5. CONCLUSÕES

A pesquisa explorou as diferentes definições do termo *quiet quitting* dentro da literatura. As diferentes abordagens acadêmicas do tema trazem reflexões políticas sobre como a geração Z reviu os conceitos de engajamento e motivação dentro do ambiente de trabalho. A demissão silenciosa é muito mais extensa e complexa do que apenas uma expressão da moda nas redes sociais, o fenômeno do *quiet quitting* causou no pós-pandemia uma onda de reportagens, artigos em revistas financeiras e opiniões de profissionais de RH.

Apesar da pesquisa não ter atingido a participação do número total de funcionários da empresa estudada, o objetivo da monografia foi alcançado ao identificar as opiniões dos colaboradores entrevistados na cooperativa de crédito “Coopcred” sobre o *quiet quitting*. A organização investigada tem um corpo de funcionários mais jovem que o perfil de outras instituições financeiras, o que permitiu que o tema fosse bem recebido pelos participantes da pesquisa.

As respostas estimularam reflexões e diferentes perspectivas sobre a demissão silenciosa. Não há um consenso sobre como o *quiet quitting* é visto pelos participantes, porém as sugestões a respeito do que poderia ser feito para evitar a demissão silenciosa foram consistentes.

6. REFERÊNCIAS

ABILEL, F. *Quiet quitting: quanto vale um profissional que faz “só o necessário”?* Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/09/fernanda-abilel-quiet-quitting-qual-o-valor-de-um-profissional-que-faz- apenas-o-necessario/>.

BELL, R.; KENNEBREW, D. *What does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard have to do with quiet quitting?* *American Journal of Management*, v. 23, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i1.5869>.

BENONES, A. P.; SIQUEIRA, A. S.; SOARES, K. L. P.; BRANCHES, T. G.; FREITAS, T. C.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. C. *Quiet quitting: estudo de caso em centros internacionais de tecnologia no cenário pós-pandêmico e as implicações para a produtividade dos seus colaboradores.* *Observatório de la Economía Latinoamericana*, v. 21, n. 11, p. 18746-18766, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv21n11-010>.

BJÖRS, A.; NORDGREN, H. *Quiet quitting, loud consequences: the role of management in employee engagement.* 2023. Disponível em: <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1744351/FULLTEXT01.pdf>.

ESRA, A. *A new term for an existing concept: quiet quitting - a self-determination perspective.* *Hacettepe University. Business Administration Department*, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Esra-Aydin7/publication/366530514_A_NEW_TERM_FOR_AN_EXISTING_CONCEPT_QUIET_QUITTING_A_SELF-DETERMINATION_PERSPECTIVE/links/63a5628803aad5368e335bc9/A-NEW-TERM-FOR-AN-EXISTING-CONCEPT-QUIET-QUITTING-A-SELF-DETERMINATIONPERSPECTIVE.pdf

FELDMAN, Roberto S. *Introdução à psicologia*. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015

FORMICA, S.; SFODERA, F. *The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions.* *Journal of Hospitality*

Marketing & Management, v. 31, n. 8, p. 899-907, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>.

GALLUP. *State of the global workplace: 2025 report.* Gallup, 2025. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=1>.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20–29, maio/jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>.

HOPKINS, J. *Managing the right to disconnect—A scoping review.* *Sustainability*, v. 16, n. 12, p. 4970, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16124970>.

LUCHS, C. *Instructional design: a workforce perspective for 2023.* *TechTrends*, v. 67, n. 1, p. 4-6, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/S11528-022-00818-6/METRICS>.

MAHAND, T.; CALDWELL, C. *Quiet quitting: causes and opportunities.* *Business and Management Researches*, v. 12, n. 1, p. 9-18, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/366990489_Quiet_Quitting_-_Causes_and_Opportunities.

MCGREGOR, J. O que o criador do 'engajamento' no trabalho pensa do 'quiet quitting'. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/08/quiet-quitting-professor-diz-que-empresas-distorceram-o-engajamento/>.

MEYER, V. et al. *“The great resignation”: the ambivalences of the liquid employee facing a consumerist work relationship.* *European Management Journal*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.11.008>.

PEVEC, N. *The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>.

ROCHA, E. *Quiet quitting: demissão silenciosa ou equilíbrio entre saúde mental e trabalho?* Disponível em: https://abed.org.br/arquivos/demissao_silenciosa_enilton_rocha.pdf.

ROLDÃO, J. M. "Quiet quitting" e a práxis silenciada das novas gerações. *Revista Trabalho Necessário*, v. 21, n. 46, p. 01-23, 11 dez. 2023. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/58493>.

SANTOS, C. M.; VIEIRA, D.; HENKE, F. S.; CICHELO, N. P. C.; BAIAO, T. M. S.; CUNHA, M. A. A importância da motivação no ambiente de trabalho. *Revista Aten@*, v. 1, n. 0, ago. 2016. Disponível em: <http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=index>.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALES-ROMA, V.; BAKKER, A. B. *The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies*, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SERENKO, A. *The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. Journal of Knowledge Management*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>

SERRANO, Layane. Três em cada cinco brasileiros planejam mudar de emprego em 2025. *LinkedIn*, 2025. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/tr%C3%AAs-em-cada-cinco-brasileiros-planejam-mudar-de-emprego-2025-4a54f/>.

SILVA, et al. Cultura organizacional e assédio: percepções e contribuições da ouvidoria. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*, Ano 7, nº 6, 2023. Disponível em: https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/6_13.pdf.

SITE ROBERT HALF. Talentos solutions. ICRH: confiança na situação atual registra alta pelo 5º trimestre consecutivo e bate recorde. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/content/dam/roberthalf/documents/br/pt/non-indexed/robert-half-indice-de-confianca-22-edicao.pdf>.

STEPANSKY, D. V.; FRANÇA, L. Trabalho e vida pessoal: o equilíbrio necessário. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/282/264>.

THALMUS, M.; CAM, C. *Quiet quitting: causes and opportunities. Business and Management Research*, 2023. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/366990489_Quiet_Quitting_-
Causes_and_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/366990489_Quiet_Quitting_-_Causes_and_Opportunities).

YIKILMAZ, İ. *Quiet quitting: a conceptual investigation*. In: *ANADOLU 10th Internacional Conference On Social Science*, 2022. p. 581-591. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/364821194_QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVESTIGATION.

ZAIDLEPPELIN. *Quiet quitting*. *TikTok*, 2022. Disponível em: <https://vm.tiktok.com/ZMSHVo63D/>.

ZENGER, J.; FOLKMAN, J. *Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees*. 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>.

ZHANG, J. *"Tang Ping" of Chinese youth: origin tracing and social identity survey*. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, v. 5, n. 4, p. 5-12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.25236/AJHSS.2022.050402>.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário aplicado nos participantes

QUIET QUITTING E AS PERCEPÇÕES SOBRE DEMISSÕES SILENCIOSAS

Seção 1 de 5:

Ao continuar, você concorda em participar desta pesquisa de forma voluntária e anônima.

☐ Desejo participar da pesquisa de forma voluntária e anônima.

Seção 2 de 5: Informações gerais sobre o participante.

Qual a sua idade?

☐ Até 20 anos

☐ 21 a 30 anos

☐ 31 a 40 anos

☐ Mais de 40 anos

Tempo de trabalho

☐ Menos de 1 ano

☐ De 1 a 5 anos

☐ Mais de 5 anos

Qual o seu gênero?

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não dizer

Qual a sua escolaridade?

☐ Ensino Médio Completo

☐ Graduação Incompleta

☐ Graduação Completa

☐ Pós-Graduação/MBA/Especialização etc.

Você almeja alcançar uma promoção ou um cargo superior na sua empresa, considerando a realidade dela?

☐ Sim

☐ Não

Seção 3 de 5: Familiaridade do participante com o tema.

Você tem familiaridade com o termo *quiet quitting* (demissão silenciosa)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Já ouvi falar, mas não sei definir.

Seção 4 de 5: *Quiet Quitting*, ou demissão silenciosa, refere-se ao comprometimento limitado dos funcionários em desempenhar as funções atribuídas e sua desistência de qualquer outra tarefa não especificada em sua descrição de trabalho. Também implica um baixo investimento em atividades internas. (FORMICA, S., & SFODERA, F.) Os praticantes de *Quiet Quitting*, portanto, estão desengajados no trabalho e não pretendem ir além da sua obrigação .

Seção 5 de 5: Percepção do participante sobre *quiet quitting*.

Você pratica o *quiet quitting* ou acredita que algum colega de trabalho esteja demitindo-se silenciosamente?

☐ Sim

☐ Não

Na sua visão, quando um funcionário pratica o *quiet quitting*, ele está prejudicando a organização?

☐ Sim

☐ Não

Por quê?

(resposta aberta)

Quais dos comportamentos a seguir você acredita que são classificados como demissão silenciosa, ou *quiet quitting*?

- () Recusar-se a realizar qualquer tarefa além do descrito formalmente no contrato, mesmo que simples ou pontual.
- () Parar de participar voluntariamente de projetos extras.
- () Manter postura passiva ou distante.
- () Entregar trabalhos apenas no nível mínimo aceitável, sem empenho ou cuidado.
- () Deixar de participar de eventos corporativos ou conversas informais com a equipe, isolar-se progressivamente.
- () Recusar treinamentos, mentoria ou não demonstrar interesse em promoções
- () Outros - espaço para resposta livre

Considerando o contexto da sua organização, na sua opinião, quais são as possíveis motivações para a prática do *quiet quitting*?

- () Falta de reconhecimento
- () Salário defasado/incompatível.
- () Ambiente tóxico.
- () Falta de perspectiva de crescimento/progressão de carreira.
- () Priorização da vida pessoal/privada acima da profissional.
- () Sobrecarga/Burnout.
- () Outros - espaço para resposta livre

Na sua opinião, um colaborador que pratica o *quiet quitting* pode influenciar a cultura da organização ou outros funcionários?

- () Sim
- () Não

Quais ações a SUA organização pode realizar para evitar esse comportamento?

- () Melhoria/implementação de plano de cargos e salários.
- () Redução/flexibilização da carga de trabalho.
- () Abrir espaço para feedback anônimo.
- () Melhoria na estrutura física da organização.
- () Mais benefícios (plano de saúde, gympass, vale-cultura, etc).
- () "Punição" para aqueles que estejam se demitindo silenciosamente.
- () Comunicação clara e direta entre líderes e liderados.

Na sua opinião, o *quiet quitting* está relacionado com o ambiente do trabalho ou com a personalidade do funcionário?

☐ Ambiente de trabalho

☐ Funcionário

☐ Envolve ambos os agentes

Por quê?

(resposta aberta)