



ANÁLISE DO *QUIET QUITTING* COMO MUDANÇA DE PARADIGMA QUANTO À CONCEPÇÃO DE IMPORTÂNCIA DO LABOR NA VIDA DO TRABALHADOR EM CONTRASTE AO *GRUMPY STAYING* E ÀS EXIGÊNCIAS DO PRECÁRIO MERCADO DE TRABALHO.

ANALYSIS OF QUIET QUITTING AS A PARADIGM CHANGE REGARDING THE CONCEPTION OF THE IMPORTANCE OF WORK IN THE WORKER'S LIFE IN CONTRAST TO GRUMPY STAYING AND THE DEMANDS OF THE PRECARIOUS LABOR MARKET.

Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi¹
Emmanuelle de Araujo Malgarim²

Resumo

O principal objetivo deste estudo é desvendar do que se trata o fenômeno denominado *quiet quitting* um novo conceito vivenciado por funcionários após a pandemia de COVID-19, seus gatilhos e consequências. Inicialmente falar-se-á sobre o seu surgimento, passando pelo conceito para ao final abordar as consequências para o meio laboral. Do mesmo modo, o movimento chamado de *grumpy staying* tem sido constatado no meio laboral como forma de identificar as pessoas que se encontram em suas atuais vinculações laborais, porém não se sentem satisfeitas, contudo não se mostram dispostas a iniciar uma nova jornada, uma vez que o atual cenário do mercado de trabalho que se apresenta cada vez mais competitivo e restrito. Ambos os fenômenos tem causado grande desconforto nas relações entre empregado e empregador e merecem atenção acerca de suas consequências. Diante desse cenário surge o problema que busca responder em que medida o *quiet quitting* e o *grumpy staying* podem contribuir para a melhoria do meio ambiente laboral e a qualidade de vida dos trabalhadores? Para responder o presente questionamento utilizou-se da pesquisa bibliográfica embasada no método hipotético dedutivo. Constatou-se que as novas gerações de trabalhadores não estão dispostas a comprometer sua saúde e qualidade de vida com o trabalho em excesso, tendem a estabelecer limites entre trabalho e vida pessoal.

Palavras-chave: Direito do Trabalho; *Grumpy Staying*; Meio Ambiente do Trabalho. *Quiet Quitting*; Qualidade de vida.

¹ Doutora pelo Programa de Pós-graduação em Direitos Humanos da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI-2023). Mestre em Relações de Trabalho/Direito pela Universidade de Caxias do Sul (UCS, 2011). Especialista em Direito da Seguridade Social – Previdenciário e Prática (LEGALE, 2021), Especialista em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho, pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina (CESUSC, 2007). Bacharela em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade de Passo Fundo (UPF, 2003). Advogada. Docente dos Curso de Graduação em Direito da UNIJUI e na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI - Campus de Santo Ângelo). ORCID n. 0000-0001-9770-8395. Endereço eletrônico: nelcimeneguzzi@gmail.com

² Doutora em Direitos Humanos UNIJUI (2023). Mestre em Direito UNISINOS (2007). Docente UNIJUI. Integrante Grupo de Pesquisa Biopolítica e Direitos Humanos (CNPq). Advogada. ORCID n. 0000-0002-6945-5658. Endereço eletrônico: malgarim@gmail.com





Resumen

The main objective of this study is to uncover what the phenomenon called quiet quitting is all about, a new concept experienced by employees after the COVID-19 pandemic, its triggers and consequences. Initially we will talk about its emergence, going through the concept and finally addressing the consequences for the workplace. Likewise, the movement called grumpy staying has been observed in the workplace as a way of identifying people who are in their current work relationships, but do not feel satisfied, but are not willing to start a new journey, since than the current job market scenario, which is increasingly competitive and restricted. Both phenomena have caused great discomfort in relations between employee and employer and deserve attention regarding their consequences. Given this scenario, the problem arises that seeks to answer to what extent quiet quitting and grumpy staying can contribute to improving the working environment and the quality of life of workers? To answer this question, we used bibliographical research based on the hypothetical deductive method. It was found that the new generations of workers are not willing to compromise their health and quality of life with excessive work, they tend to establish limits between work and personal life.

Keywords: Labor Law; Grumpy Staying; Work Environment. Quiet Quitting; Quality of life.

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo principal desvendar o fenômeno conhecido como *quiet quitting*, o qual se refere a um novo conceito vivenciado por empregados após a pandemia de COVID-19, bem como, apurar seus gatilhos e as consequências decorrentes desse movimento.

Para tanto, inicialmente, tratar-se-á de seu surgimento, abordando a sua definição e, posteriormente, serão analisadas as consequências para o meio laboral. O *quiet quitting* surge como uma nova tendência e, conseqüentemente, um novo desafio para o meio jurídico, pois se trata de uma conduta adotada pelos empregados no curso de seu contrato laboral, conduta essa que limita significativamente a participação e atuação profissional no meio ambiente do trabalho.

Assim, ao serem analisadas as consequências para o meio laboral, verifica-se que o *quiet quitting* é uma realidade que pode ser vivenciada e, desta forma, afeta diretamente o ambiente corporativo, principalmente nos aspectos econômico e social.

Em seguida, com relação ao aspecto social, a empresa pode sofrer um prejuízo de imagem, pois muitas vezes é associada ao mau trato aos seus empregados, seja por meio da baixa remuneração, seja pela ausência de política de benefícios, o que, invariavelmente, acarreta no *quiet quitting* de seus trabalhadores.





Diante do exposto, percebe-se que o fenômeno do *quiet quitting* é uma realidade que pode ser vivenciada pelas empresas e que suas consequências devem ser estudadas de forma aprimorada, visando, desta forma, à melhoria do meio ambiente laboral.

De igual forma, o movimento conhecido como *grumpy staying* tem sido observado dentro do âmbito laboral, o que indica a existência de indivíduos que se encontram vinculados a uma determinada relação empregatícia, contudo, não se sentem satisfeitos com a ocupação, mas não estão dispostos a empreender uma nova jornada, em razão do cenário econômico e mercadológico cada vez mais competitivo e restrito.

Pode-se dizer que o *grumpy staying* é um desdobramento do *quiet quitting*, assim é de se esperar que tal fenômeno possa gerar consequências desagradáveis tanto para o empregador quanto para o empregado, sendo necessário que sejam tomadas medidas para que se possa evitar ou, ao menos, amenizar os impactos desse movimento.

Diante desse cenário surge o problema que busca responder em que medida o *quiet quitting* e o *grumpy staying* podem contribuir para a melhoria do meio ambiente laboral e a qualidade de vida dos trabalhadores? Frente ao exposto, é necessário compreender que o *quiet quitting* e o *grumpy staying* podem colaborar de forma significativa para o aprimoramento do meio ambiente laboral e a qualidade de vida dos trabalhadores. A compreensão acerca desse contexto se dá por meio da pesquisa bibliográfica embasada no método hipotético dedutivo, o qual tem o intuito de responder o presente questionamento, de modo a ilustrar que o *quiet quitting* e o *grumpy staying* possam ser ferramentas eficazes para o melhoramento do ambiente laboral e da qualidade de vida dos trabalhadores.

Após análise acerca da questão suscitada, constatou-se que as novas gerações de trabalhadores não estão mais dispostas a dedicar todos os seus dias às atividades laborais que não lhe permitam evoluir, sendo que tal fato é diretamente relacionado à preocupação com a saúde e qualidade de vida, pois optam por estabelecer limites entre trabalho e vida pessoal, uma forma de autotutela frente aos intentos frenéticos do capital. Dessa forma, as novas gerações encontram no trabalho uma forma de aumentar sua qualidade de vida, buscando alcançar o equilíbrio entre o bem-estar e as obrigações laborais, ao invés de dedicar todas as suas energias ao trabalho.



1. *QUIET QUITTING*: MUDANÇA DE PARADIGMA QUANTO A IMPORTÂNCIA DO LABOR NA VIDA DO TRABALHADOR COMO FORMA DE PROMOVER O EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

O termo *Quiet Quitting* surgiu na plataforma de vídeos TikTok e tem sido empregado para sinalizar aquelas situações em que o empregado se inclina a sua demissão sem, no entanto, deixar de cumprir suas obrigações contratuais, tais como cumprir a jornada de trabalho determinada e o desempenho das tarefas nela previstas. Este fenômeno sinaliza o desinteresse dos trabalhadores em relação aos seus empregos, assim, abarcando a ideia de que o empregado continuará praticando as atividades para as quais fora contratado, mas desprovido de motivação e afã de promover inovações. Atribui-se a ocorrência desse movimento em decorrência das repercussões da pandemia da Covid-19.

À medida que o mundo enfrentava a crise sanitária da Covid-19 não se podia imaginar que ela fosse afetar tão profundamente todos os aspectos da vida humana. As decisões repentinas sobre as regras de isolamento social e os confinamentos impactaram significativamente o trabalho em todos os setores. O quadro geral em relação a desigualdades profissionais e salariais e os aumentos da carga de trabalho, caracterizado pela mistura entre o ambiente profissional e o doméstico, agravaram-se de tal maneira que provocaram intensas alterações nos hábitos, nos comportamentos e no lugar de trabalho. Nesse contexto, muitas pessoas começaram a demitir-se dos seus empregos. Esta emergente mobilização, que foi designada como “*The Great Resignation*”³, tornou-se assunto nos meios de comunicação ocidentais, espalhando-se para além das fronteiras dos Estados Unidos, incluindo, entretanto, os mercados europeus e asiáticos - embora a sua repercussão tenha sido menos expressiva. (BOY, SÜRMELEI, 2023)

Mais recentemente, vislumbrou-se que existem ainda aqueles que, concomitante às exigências do cenário laboral, sentem-se compelidos a uma separação entre vida

³ A Grande Demissão é um termo cunhado pelo professor Anthony Klotz, da Texas A&M University, que prevê que muitos funcionários deixariam seus empregos quando a pandemia de Covid terminasse e a vida voltasse ao normal. Esta tendência está a acontecer agora, com os colaboradores a reavaliarem as suas carreiras e a abandonarem os seus empregos em números recorde. (FORMICA, SFODERA, 2022, p. 130). No original: The Great Resignation is a term coined by Professor Anthony Klotz of Texas A&M University, predicting that many employees would leave their jobs as the Covid pandemic ends and life returns to normal. This trend is now happening, with employees re-evaluating their careers and leaving their jobs in record numbers. (FORMICA, SFODERA, 2022, p.130)



pessoal e profissional. Isto levou a outra tendência chamada “*quiet quitting*” ou “*silent resignation*”.

The term Quiet Quitting refers to the limited commitment of employees to carry out the assigned duties and to relinquish from any other task not specified in their job description. It also implies a low investment in work activities. Quiet quitters, therefore, are disengaged at work and do not intend to go above and beyond their line of duty. (FORMICA, SFODERA, 2022, p.140)⁴

O *Quiet Quitting* é considerado uma modalidade de renúncia extremamente limitada, no qual os empregados, em seu posto de trabalho, comprometem-se apenas no cumprimento das tarefas previamente estabelecidas e definidas na descrição do cargo. Neste contexto, é compreensível que o empregado não se esforce além de cumprir o necessário, não se envolvendo de forma alguma em outras tarefas e/ou atividades que não estejam definidas no contrato de trabalho, tampouco mantem-se conectados ou disponíveis depois do horário destinado ao labor. Pode-se dizer que, caracteriza-se pela falta de comprometimento dos empregados para com o trabalho, renunciando a qualquer outro serviço extra.

Não se refere a abandonar o emprego, mas indica um comportamento laboral limitado tão somente ao cumprimento das obrigações contratuais decorrentes da relação de emprego. Os trabalhadores apenas executam as tarefas atribuídas dentro de sua descrição de cargo, trabalhando com dedicação mas sem esforço extra. Não pretendem exceder as suas obrigações de base; optam por realizar todas as suas tarefas durante o horário de trabalho, rejeitando a mentalidade de estar disponível para mais trabalho fora do expediente. (BOY, SÜRMELEI, 2023)

Em outras palavras, o termo *quiet quitting* se refere a um comportamento de trabalho em que os empregados cumprem os requisitos mínimos do trabalho, mantendo um silêncio e um distanciamento relativo ao trabalho, poupando-se de grandes esforços e dedicação extra. Tal comportamento se baseia na premissa de que os esforços e o tempo que seriam necessários para o devido cumprimento das obrigações contratuais, não

⁴ O termo *Quiet Quitting* refere-se ao comprometimento limitado dos empregados em cumprir as funções atribuídas e em renunciar a qualquer outra tarefa não especificada na descrição de seu cargo. Implica também em um baixo investimento em atividades laborais. Os *quiet quitters*, portanto, são descomprometidos com o trabalho e não pretendem ir além do seu dever. (FORMICA, SFODERA, 2022, p. 140, tradução nossa)



compensam o retorno esperado no que diz respeito ao ganho de produtividade. (ÖZTÜRK, ARIKA, OCAK, 2023)

A primeira parte do conceito, “*quiet*”, ocorre literalmente na postura comportamental do “silêncio”. O silêncio nas organizações não se limita apenas a não falar, mas também não escrever, não apresentar, não ouvir, ignorar, esconder e evitar o local de trabalho, além do necessário. Existem quatro razões principais pelas quais os empregados permanecem em silêncio nas organizações: (1) temer que seus pensamentos reais causem reações indesejáveis ou incompreendidas, (2) a opinião de que falar será inútil, (3) a ideia de evitar conflitos e (4) não querer ser um perturbador da paz no meio ambiente do trabalho. (ÖZTÜRK, ARIKA, OCAK, 2023)

A segunda parte do conceito, “*quitting*”, o termo “desistir” refere-se à demissão voluntária. Em geral, os empregados pedem demissão por vários motivos, dentre eles pode-se citar: aceitar outro emprego, insatisfação ou aposentadoria. No entanto, a palavra “*quitting*” no conceito de “*quiet quitting*” é usada literalmente como uma indicação de uma intenção de desistir. A intenção de pedir demissão é uma situação que surge devido à insatisfação com as condições do ambiente de trabalho. No entanto, continuam mesmo insatisfeitos com seu trabalho atual até encontrarem um emprego melhor e durante esse período cumprem com os requisitos de seu trabalho atual em um nível mínimo. (ÖZTÜRK, ARIKA, OCAK, 2023)

Portanto, a demissão silenciosa (*quiet quitting*) refere-se a uma atitude dos trabalhadores baseada em fazer o mínimo de esforço e assumindo menos responsabilidades pelo seu trabalho. As atitudes são compostas por três componentes. O componente cognitivo é a crença na forma como as coisas são. O componente afetivo é a parte mais crítica da atitude, pois evoca emoções ou sentimentos. O componente comportamental descreve a intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. Os desistentes silenciosos avaliam seu trabalho apenas como um meio de vida (o componente cognitivo). Para o componente afetivo, os desistentes silenciosos não têm apego à sua organização e para o componente comportamental, os desistentes silenciosos tendem a ter o mínimo de desempenho. (ÖZTÜRK, ARIKA, OCAK, 2023)

In other words, they adopt the motto “working to live” instead of “living to work”. It allows employees to set boundaries between work and personal life.



They work with the understanding of “leaving work at work” to save energy for their social lives. (BOY, SÜRMEI, 2023, n.p.)⁵

O tema em questão reforça que o trabalho é uma necessidade para o bem-estar de um indivíduo, mas também centra o mesmo na premissa de que é preciso definir limites entre o trabalho e a vida pessoal, para assim garantir que haja energia para o âmbito social e familiar. Desse modo, faz-se necessário manter o axioma de que deve-se trabalhar para viver e não o contrário, possibilitando o equilíbrio entre os dois aspectos.

O *Quiet Quitting* ganhou destaque como um conceito que foi recentemente mencionado em todos os tipos de plataformas digitais e desencadeia amplos movimentos e questionamentos sociais. (YIKILMAZ, 2022)

As gerações mais representadas por *quiet quitters* são a Geração Z⁶ e os *Millennials*⁷ mais jovens. O termo *Quiet Quitting* não é novo, porém, tornou-se popular em 2022, um ano após o início da *The Great Resignation*. (FORMICA, SFODERA, 2022)

Essas pessoas, demonstrando um sensível senso de responsabilidade social e ambiental, primam pela preservação de sua individualidade, aproveitando a imersão digital que os caracteriza para, através da melhoria da qualidade de vida, aprimorar seu êxito financeiro, que é apenas uma parte da equação.

Esta geração, caracterizada por sentimentos mais realistas e ponderados, apresenta um desafio significativo para o empregador, que necessita possibilitar um ambiente de trabalho nos moldes do previsto no artigo 3º da Consolidação das Leis do Trabalho, capaz

⁵ Em outras palavras, eles adotam o lema “trabalhar para viver” em vez de “viver para trabalhar”. Isso permite que os funcionários estabeleçam limites entre o trabalho e a vida pessoal. Eles trabalham com o entendimento de “deixar o trabalho no trabalho” para economizar energia para sua vida social. (BOY, SÜRMEI, 2023, n.p. Tradução nossa)

⁶ A geração “Z” é formada por aqueles que nasceram entre 1995 e 2010, cuja aptidão com a tecnologia os qualifica como “nativos digitais”. Esses indivíduos foram acostumados a conviver com o ambiente digital desde a infância, cuja influência se estende mesmo ao âmbito das interações sociais, as quais tendem a tomar as redes sociais como principal plataforma. Essa condição, por sua vez, possibilita que a geração “Z” assimile com maior rapidez fenômenos referentes ao meio digital, tornando-a, desta forma, particularmente apta a usufruir dos avanços tecnológicos. (ZOMER, SANTOS, COSTA, 2018)

⁷ A *Geração Millennials*, caracterizada por aqueles nascidos entre o ano de 1980 e meados dos anos 1990, foi notável por incorporar aos seus hábitos as transformações digitais. Dessa forma, desenvolvem habilidades diferentes das gerações anteriores, como o domínio de tecnologias diversas. Assim sendo, são aptos a lidar com as inovações da era digital, que se tornam cada vez mais presentes no cotidiano. (ZOMER, SANTOS, COSTA, 2018)



de reter um cidadão do mundo, que não mais se submete aos mesmos padrões antes estabelecidos, sem temer as inevitáveis mudanças de emprego.

Vista em perspectiva jurídica, a adaptação às novas tecnologias por parte da geração atual apresenta-se como uma capacidade atrativa ao mercado de trabalho, notadamente pelo potencial de simplificar as atividades e gerar produtividade. O ágil raciocínio lógico, característico dessa geração, permite que ela acompanhe a velocidade das transformações digitais do mundo, não se apegando à educação tradicional como única fonte de conhecimento e, como resultado, desenvolvendo habilidades autodidatas. Assim sendo, torna-se manifesto que o domínio de novas tecnologias, aliado à capacidade criativa e multitarefas, traz uma significativa contribuição para a evolução da vida social. (FRANCO FILHO, 2020)

O perfil descrito envolve uma característica peculiar, qual seja, a tendência à impaciência, sendo esta um entrave para a consecução de questões de maior complexidade e autonomia, uma vez que o foco se volta a tarefas de curto prazo. Nessa perspectiva, se faz necessário a adoção de medidas direcionadas à gestão desses indivíduos, as quais sejam aptas a garantir o estabelecimento de metas a curto prazo, tendo em vista o aproveitamento de suas peculiaridades.

Devido à cultura agitada vivenciada pelo trabalhador na vida laboral, o *Quiet Quitting* pode ser definido como o afastamento do empregado da nova geração, exibindo baixo engajamento no trabalho e insatisfação com questões do local de trabalho (estresse, ansiedade, carga de trabalho, falta de apoio, raiva, etc.) que irão reduzir seu bem-estar, causar conflitos entre trabalho e família, o esgotamento, problemas sociais, econômicos e psicológicos causados pelo desemprego. (YIKILMAZ, 2022, p. 588)

É possível inferir que os atuais condicionantes sociais e econômicos, juntamente com os desafios relacionados à gestão do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, têm evidenciado dificuldades no comportamento profissional das mais diversas naturezas. Associado a isso, encontra-se um ambiente laboral repleto de cobranças por produtividade e resultados cada vez em maior monta, refletido em preocupação, ansiedade, depressão, exaustão e problemas relacionais que impactam diretamente na vida do trabalhador. Assim, torna-se evidente que as crescentes mudanças nos hábitos profissionais dos trabalhadores têm as suas raízes em tais condicionantes, tornando-se imperioso que se desenvolvam estratégias para contrariar os efeitos potencialmente desastrosos que tais realidades poderão ter no contexto laboral, pessoal e social.



A cultura organizacional dos ambientes laborais, caracterizada pela incerteza, pela falta de planos de ação válidos, pelos problemas de comunicação, pela desigualdade de carga horária e rendimentos e também pela falta de valorização dos profissionais e, ainda, pelos fatores associados à situação de injustiça, resultou em mudanças significativas nas atitudes e comportamentos no ambiente laboral. Com isso, os profissionais começaram a ponderar cuidadosamente sobre os seus caminhos, a reconsiderar a sua vida e o esforço para alcançar um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

Embora exista a percepção de que o fenômeno da “*quiet quitting*” possam ser decorrentes da crise sanitária, não se alcançou consenso quanto à hipótese segundo a qual as alterações na ordem social seriam diretamente resultantes das medidas de contenção da propagação da pandemia, apesar de impressionante coincidência temporal. É necessário ter presente que o insatisfatório estado de ânimo dos empregados, consoante se comprova por elevada rotatividade e de acanhado comprometimento generalizado, vinha configurando-se há tempos, motivada por baixos salários, desafiantes turnos de trabalho e diurnos períodos de atividades. A pandemia, desta forma, afigurou-se como uma aceleradora das já anunciadas alterações, não assumindo, contudo, a posição de diretriz principal. (FORMICA, SFODERA, 2022)

O movimento do *quiet quitting* continua e ao que parece não será interrompido tão cedo. Neste modelo os trabalhadores agem apenas de acordo com as descrições de suas funções, sem paixão e comprometimento com o trabalho.

Descobrir como o trabalho se enquadra em uma vida bem vivida é difícil, mas é uma evolução que precisa acontecer. Ao identificar o sentido e o propósito do trabalho, torna-se possível delineá-lo como tendo um papel fulcral na vida de quem o exerce, pois influencia diretamente sua realização pessoal e sua efetiva repercussão social. Desse modo, a integração entre objetivos pessoais e profissionais passa a ser desejável através do imaginado equilíbrio entre a satisfação, a realização e a contribuição social. Esta equação, além de prover estabilidade motivacional para a vida bem vivida, permite (dentro da relevância do trabalho exercido) investir continuamente na perspectiva de conquistar melhores resultados.



Il quiet quitting, soprattutto nella sua forma più “social”, è descritto come un meccanismo di difesa per proteggersi dalla hustle culture e dalle sue conseguenze sulla salute mentale (es: stress lavoro-correlato, burnout). Le sue radici sembrano affondare, quindi, non tanto (o non solo) nella insoddisfazione lavorativa, quanto nella vera e propria paura di ammalarsi. (BELLANTE, 2023, n.p.)⁸

Ainda que não seja possível determinar se a chamada *Great Resignation* e o *Quiet Quitting* sejam, efetivamente, modismos ou tendências, o que se pode afirmar é que a insatisfação provinda da força de trabalho tornou-se tamanha que deixou de ser passível de ignorância e que, portanto, deve ser desconstruída a partir da identificação das principais motivações que a geram: a falha em reconhecer o desempenho dos trabalhadores, o descaso quanto aos salários percebidos e a elevada quantidade de elementos tóxicos tensionando a cultura organizacional. Ademais, cumpre ressaltar que o problema não se restringe apenas ao âmbito econômico, abrangendo também o âmbito psicossocial, como a precariedade com a qual os trabalhadores sofrem no que diz respeito ao sentimento de realização e significância no trabalho.

Entre os principais impulsionadores do *Quiet Quitting* estão a falta de sentimento de cuidado, oportunidades de aprender e crescer e a conexão com o propósito da organização. Com relação a esses motivos apresentados, pode-se dizer que representam, para os indivíduos, a ausência ou a deficiência de elementos que deveriam motivá-los para a permanência na relação de emprego, tais como a falta de sentimento de cuidado da empresa, a ausência de oportunidades de aprendizagem e crescimento, bem como a desconectividade como propósito instituído. Assim, a demonstração da insatisfação exibida por estes trabalhadores é legitimada pelo fato de que há uma carência considerável de motivações capaz permitir a sensação de pertencimento, desenvolvimento contínuo da especialidade individual do trabalhador, bem como a compreensão de um propósito maior existente na permanência do empregado na referida empresa. (FORMICA, SFODERA, 2022)

Em ambos os casos, *Great Resignation* e o *Quiet Quitting*, parece evidente que as fontes de insatisfação dos trabalhadores giram em torno de três características fundamentais que são comuns a todo ser humano: necessidades, valores e propósito.

⁸ O abandono silencioso, especialmente na sua forma mais “social”, é descrito como um mecanismo de defesa para se proteger da cultura agitada e das suas consequências na saúde mental (por exemplo, stress relacionado com o trabalho, esgotamento). Suas raízes parecem afundar-se, portanto, não tanto (ou não apenas) na insatisfação profissional, mas no medo real de adoecer. (BELLANTE, 2023, n.p., tradução nossa)



Great Resignation e o *Quiet Quitting* são o resultado de um meio laboral onde os trabalhadores se sentem desvalorizados e subestimados. Locais onde os empregadores equilibram a obtenção de resultados com a preocupação com as necessidades daqueles que empenham sua força de trabalho têm a percentagem mais baixa de *quiet quitters*. Entender essa perspectiva como o começo de uma trajetória que privilegia o capital humano como característica central das organizações, sendo seus colaboradores considerados como elementos essenciais de um sistema vivo no qual qualquer que seja o rendimento ou sentido de um tem uma repercussão direta nos demais, impactando toda a corporação. (ZENGER, FOLKMAN, 2022)

É incontestável que, nos dias atuais, existe uma demanda significativa, por parte dos empregadores, de que os seus empregados proporcionem resultados cada vez mais significativos em seu trabalho com a intenção de incrementar o lucro da empresa. Contudo, esta exigência foi assumindo contornos exacerbados, de tal forma que se tem verificado, principalmente no que tange às pessoas da atual geração de trabalhadores, um sentimento de reação que, em muitos casos, conduz ao desestímulo e à desmotivação em relação ao trabalho. É dever do empregador, portanto, encontrar o equilíbrio necessário entre o interesse pelo lucro, o respeito e a valorização por aqueles que empenham sua força de trabalho diariamente, de modo que sejam asseguradas condições adequadas para o desenvolvimento de um trabalho produtivo e satisfatório.

As razões para o *quiet quitting* sobrepõem-se às causas de outras atitudes e comportamentos negativos relacionados com o trabalho. Os *quiet quitters*, tal como os trabalhadores com outras atitudes e comportamentos negativos, desempenham os seus comportamentos relacionados com o trabalho num nível mínimo, evitando ao mesmo tempo comportamentos extrasfuncionais que criarão sinergia para as suas organizações. Embora os resultados de outras atitudes e comportamentos negativos sejam claramente notados dentro da organização, os efeitos dos *quiet quitters* nas suas organizações são muito mais complexos e muito mais difíceis de compensar. Porque, ao contrário de outras atitudes e comportamentos organizacionais, não apresentam resultados facilmente observáveis, como deixar o emprego, não ir trabalhar e baixo desempenho. Pelo contrário, tentam proteger os recursos pessoais e empresariais, cumprindo os requisitos do seu trabalho mas em um nível mínimo. (ÖZTÜRK, ARIKA, OCAK, 2023)



A recente pandemia, a globalização, a evolução tecnológica e as consequentes alterações ocorridas na natureza do trabalho levaram a um cenário de elevadas expectativas e de produtividade a ser impostas aos trabalhadores. A consecução destas expectativas entre todos os trabalhadores, no entanto, não foi suficientemente recompensada ao nível do emprego e de rendimentos, levando a um maior clima de incerteza e ansiedade no seio dos profissionais da área, bem como a um aumento no comportamento do *quiet quitting*.

Os últimos anos foram desafiadores para todos e trouxe substanciais alterações em diversos aspectos, dentre eles a forma como nos relacionamos no âmbito do trabalho e da vida. Desta maneira, percebe-se como o modo de desenvolver as tarefas, organizar jornadas de trabalho e nos relacionar uns com os outros sofreu um revés decorrente da pandemia. Houve também, um aumento substancial dos problemas subjacentes ao meio laboral que vigoravam há décadas, tais como a insatisfação decorrente das condições de trabalho, qualidade da remuneração, direcionamento e liderança.

Estes problemas foram agravados em um contexto de aceleração vertiginosa das mudanças e transformações, tais como a confusão dos limites entre vida profissional e familiar, que se tornaram praticamente indetermináveis. Torna-se, pois, absolutamente necessário, que sejam adotadas reformas abrangentes a fim de adequar o meio laboral às novas demandas e às unidades de trabalho da sociedade. Atitudes como estas, que considerem os trabalhadores como seres humanos completos que buscam significado e propósito, e não simplesmente remuneração e carreira, reavivarão a essência humanística do trabalho.

Furthermore, while going above and beyond can come at a cost for employees, in a healthy organization, these costs are typically counterbalanced by benefits such as increased social capital, wellbeing, and career success. The quiet quitting trend suggests that employees are increasingly feeling that this exchange has become unbalanced: Employers are demanding additional effort from workers without investing in them enough in return. And critically, as the economic outlook worsens and outright quitting becomes less feasible for many people, this quiet alternative is likely to become increasingly common. (KLOTZ, BOLINO, 2023, n.p.)⁹

⁹ Além disso, embora ir além possa ter um custo para os funcionários, em uma organização saudável, esses custos são normalmente contrabalançados por benefícios como aumento de capital social, bem-estar e sucesso na carreira. A tendência silenciosa de desistir sugere que os funcionários estão cada vez mais sentindo que essa troca se tornou desequilibrada: os empregadores estão exigindo esforço adicional dos trabalhadores sem investir neles o suficiente em troca. E criticamente, à medida que as perspectivas econômicas pioram e a parada direta se torna menos viável para muitas pessoas, essa alternativa silenciosa provavelmente se tornará cada vez mais comum. (KLOTZ, BOLINO, 2023, n.p., tradução nossa)



O presente fenômeno não se mostra hegemônico, afetando apenas uma parcela da classe trabalhadora, não sendo estendido por inteiro. Dessa forma, destaca-se que aqueles que não possuem a liberdade de optar entre trabalhar ou não, não têm como praticar o *Quiet Quitting*, já que dependem do vínculo empregatício para suprir suas necessidades alimentares e demais despesas de sobrevivência.

Parcela significativa da força de trabalho encontra-se sobrecarregada e, fenômenos como o *Quiet Quitting* e muitos outros tem demonstrado que a classe trabalhadora tem se utilizados destes mecanismos como um meio de autotutela para manter-se minimamente são. Desta forma, faz-se necessário o implemento de mecanismos adequados a fim de que possam ser evitadas as consequências nocivas, tanto para o trabalhador quanto para o empregador e para a sociedade decorrentes da sobrecarga laboral. De outro lado, diante da existência dos problemas enfrentados pelos trabalhadores, tem-se que ser adotadas medidas concretas visando à melhoria das condições de atuação no meio laboral, de forma a amenizar ou evitar o agravamento dos inconvenientes por eles suportados, com o intuito de garantir o seu direito ao bem-estar e a saúde ocupacional.

Abandonou-se, cada vez mais, a concepção de que o trabalho deve ser o maior norteador da vida de alguém, de modo a impor-lhe o ônus de definir a sua própria valoração. O fato é que esta não deve ser determinada exclusivamente pelo que se faz, visto que há outros parâmetros por meio dos quais a pessoa pode ser estimada.

2 GRUMPY STAYING: CONTINUAR EM EMPREGOS INFELIZES O PREÇO A SER PAGO PELO MERCADO DE TRABALHO CADA VEZ MAIS ACIRRADO.

Após o *quiet quitting* ou "desistência silenciosa" entre os empregados que não se dispuseram a executar serviços além dos que lhes foram contratualmente estabelecidos, o mercado de trabalho tem passado por uma nova onda de descontentamento nas organizações, denominada *grumpy staying*.

O denominado *grumpy staying* expressão que na tradução para o português significa ficando mal-humorado, remete a uma situação em que empregados mantêm seus



cargos, mas frustram-se devido à insatisfação em relação a fatores que dizem respeito à empresa. Assim, entende-se que o empregado se manifesta à empresa de forma mais ou menos aberta e indireta, ainda que tendo consciência de sua insatisfação. De modo que o denominado *grumpy staying* pode ser compreendida como uma situação de descontentamento, frustração ou mal-estar que tem como causa fatores da esfera empresarial. (ROBINSON, 2023)

O vocábulo acima *grumpy staying* tem sido utilizado para abarcar as pessoas que se encontram em suas atuais vinculações laborais, porém não se sentem satisfeitas, contudo não se mostram dispostas a iniciar uma nova jornada diante do atual cenário do mercado de trabalho que se apresenta cada vez mais competitivo e restrito. Em outras palavras, o termo “[...] coined by *Insider* in late June, refers to high-potential employees staying at jobs they are unsatisfied with but hesitate to leave in a tightening labor market. (GOOCH, 2023, n.p.)”¹⁰

No âmbito laboral é bastante recorrente deparar-se com muitos indivíduos encarcerados em empregos dos quais não conseguem se emancipar. Esses indivíduos, em estado de insatisfação contínua, são confrontados com dificuldades únicas que conseqüentemente desencadeiam seu mal humor, gerando conseqüentemente prejuízos no seu bem-estar geral.

A crescente preocupação dos trabalhadores com relação a obter um equilíbrio saudável entre suas vidas profissional e pessoal, tem sido o foco de atenção de uma série de entidades jurídicas. Assim, tem-se observado um aumento considerável nos mecanismos destinados a promover e a preservar esse equilíbrio nos âmbitos da prevenção de conflitos de interesses, redução de horas extras, nos direitos de emancipação e em muitos outros assuntos que constituem parte essencial da cultura organizacional. (ROBINSON, 2023)

De modo geral, o aprimoramento da qualidade de vida profissional é, de agora em diante, um dos objetivos primordiais de qualquer entidade ao promover a justiça em seu ambiente de trabalho. Portanto, torna-se fundamental que o legislador estabeleça diretrizes adequadas para acatar tais objetivos e prover mecanismos específicos para

¹⁰ O termo, cunhado pela *Insider* no final de junho, refere-se a funcionários de alto potencial que permanecem em empregos com os quais estão insatisfeitos, mas hesitam em sair em um mercado de trabalho mais apertado. (GOOCH, 2023, n.p., tradução nossa)



garantir o direito dos trabalhadores de experimentarem, dentro das organizações, um ambiente propício ao estabelecimento de um equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Os que ficam irritadiços com facilidade, muitas vezes, podem ser identificados como aqueles que não têm a possibilidade de crescer em sua respectiva organização, que não apresentam mecanismos que possibilitem o desenvolvimento de novos conhecimentos, nem a aquisição de capacidades mais avançadas, que lhes permitam a promotora em seu cargo ou o aumento de seus cargos na estrutura hierárquica da empresa. Ao invés de buscarem uma oportunidade laboral com perspectiva de crescimento profissional ou se inscreverem num programa educativo extraprofissional, estes trabalhadores optam por descansar, não realizando atividades com o intuito de melhorarem a sua situação, vindo a acalantar relutância e sensações amargas. (KAPLAN, 2023)

Os *Grumpy stayers* estão mais ativamente insatisfeitos com seu papel. No entanto, em um mercado de trabalho carente de oportunidades as pessoas sentem-se presas aos seus empregos, insatisfeitas, mas incapazes de encontrar uma posição noutra lugar. O sistema capitalista é cada vez mais orientado para a ênfase na produtividade em detrimento de outros fatores. Em consequência, as pessoas têm se sentido pressionadas para dedicar-se cada vez mais a seus trabalhos, realizando esforços excessivos e investindo tempo e energia além do que é considerado razoável. No entanto, com o aumento das discussões acerca da saúde mental e do esgotamento, houve recentemente um esforço para desmistificar a atitude endêmica a essa mentalidade de produtividade e de enfrentamento aos seus efeitos prejudiciais. (ARNOLD, 2023)

Pode-se reconhecer que há alguns sinais que podem ser identificados como sendo indicadores do *grumpy staying* no local de trabalho. O obreiro encontra-se descontente com seu ambiente de trabalho, pois não dispõe de oportunidades que lhe permitam desenvolver-se profissionalmente, não possui a merecida atenção ao bom desempenho, assim como a remuneração não corresponde ao esforço despendido na execução de suas atividades. O ambiente de trabalho tóxico com características negativas, como assédio moral e sexual, esgotamento físico e mental, conflitos constantes, carência de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mercado de trabalho incerto são alguns dos motivos que podem desencadear o *grumpy staying*. (KUNSMAN, 2023)



É responsabilidade e dever dos empregadores zelar pela saúde e bem-estar dos seus empregados, buscando assegurar que possam desenvolver suas atividades laborais de maneira saudável e segura, incluindo, por óbvio, o cuidado pela saúde mental. O período pandêmico foi desafiador também para a saúde mental dos empregados trazendo reflexos para o mundo do trabalho.

Os fenômenos como o *grumpy staying*, o *quiet quitting* e outros tantos que tem sido difundidos, tem gerado desconforto no meio laboral justamente por explicitar situações que não são novidade, no entanto chamam atenção pelo impacto e abrangência que tem apresentado. Estes movimentos visam à proteção dos direitos e interesses dos trabalhadores, bem como à promoção de sua saúde física, mental e emocional, assegurando-lhes a oportunidade de ter uma vida profissional e pessoal mais equilibrada e satisfatória. Garantir esse equilíbrio não é tarefa fácil, mas tem se mostrado cada vez mais necessário. Trabalhar é preciso, possibilitar que o trabalhador possa desfrutar do tempo necessário para cuidar de si mesmo, da sua residência, da sua família e de outras atividades é precioso.

CONCLUSÃO

Vivencia-se avanços tecnológicos e novas tendências de mercado de trabalho, percebe-se que os preceitos acerca da estabilidade e qualidade de vida profissional estão progredindo, andamento, substituindo antigos paradigmas, tais como "trabalhe enquanto eles dormem". A tendência de qualidade de vida adotada pelas novas gerações encontra suporte no direito laboral, que valoriza a saúde mental e garante o direito de todo trabalhador à um ambiente de trabalho saudável. Dessa forma, é possível afirmar que as novas gerações têm aumentado a relevância dos direitos trabalhistas, tornando-se, inclusive, agentes de mudanças no mercado de trabalho, uma vez que incentivam, por meio de suas preferências e expectativas, práticas que asseguram a saúde mental e qualidade de vida dos trabalhadores.

É imprescindível recordar que o valor intrínseco de um indivíduo não deve ser medido ou definido pela sua atividade laboral, que é meramente uma das facetas que compõem a sua identidade, bem como deve-se ter consciência de que todos já nos encontramos em situações de vulnerabilidade, em que a necessidade de sustento nos



impulsiona a perseguir metas que não estão necessariamente de acordo com aquelas que desejamos.

A pandemia causada pelo novo coronavírus apresentou um cenário novo e desafiador para as empresas, que agora têm a oportunidade de reavaliar e reestruturar as suas práticas de trabalho, de modo a adaptarem-se ao ambiente atual de incerteza. Com efeito, os empregadores que olharem para além da pandemia terão a chance de redimensionar o modo como o trabalho será realizado a partir de agora, levando em conta as mudanças na dinâmica de trabalho e na estrutura da força de trabalho.

Deste modo, apresenta-se a oportunidade para os empregadores refletirem sobre o futuro de seus negócios, planejando como trabalho será realizado, de forma a tornar o ambiente de trabalho mais seguro e produtivo.

Contudo, persistem discrepâncias acerca das condições laborais, sociais e salariais, influenciando diretamente o desenvolvimento humano e empresarial. Dessa forma, aprimorar o ambiente de trabalho proporcionando oportunidades e, ao mesmo tempo, garantir o nível de esforço compatível, tornou-se, cada vez mais, relevante para garantir a certificação do nível de qualidade de vida e satisfação dos trabalhadores. Portanto, tornou-se necessário que sejam estabelecidas medidas para a consideração de igualdade e equidade nas relações de trabalho, dessa forma garantindo segurança para a saúde física e mental dos empregados. Destarte, os empregadores devem dispor de incentivos e ferramentas próprias que privilegiem a equanimidade na relação laboral, intervindo de forma direta para promover o bem-estar e prevenir empecilhos à saúde dos trabalhadores.

Neste estudo, enfatiza-se o termo *quiet quitting* vem ganhando popularidade no ambiente empresarial, no meio laboral e também no meio acadêmico. É um fenômeno muito recente, por isso carente de fundamentação teórica de grande magnitude. Desse modo, para definir o termo nos utilizou-se de todas as fontes disponíveis, principalmente o meio virtual.

Quiet Quitting pode ser compreendida como uma atitude que deve ser tratada com prudência ao lidar com o exercício de direitos e deveres decorrentes de um contrato social, pois deixar de expressar propostas, argumentos e sugestões atuando de maneira passiva pode enfraquecer o progresso social e a existência de uma discussão franca e aberta sobre questões jurídicas e políticas. O silêncio tende a distorcer ou suprimir um debate



democrático e estimular uma cultura de auto-censura, bem como a iludir os seres humanos, já que os problemas tendem a ser deixados indefinidos.

Observando o cenário atual, é possível concluir que as novas gerações estão trazendo mudanças nos preceitos presentes no mercado de trabalho. Estas mudanças, como a tendência de qualidade de vida, têm se mostrado relevantes para a valorização do direito laboral e a segurança da saúde mental dos trabalhadores. Por conseguinte, os empregadores estão percebendo a necessidade de se manterem atentos às novas dinâmicas de mercado, notadamente àquelas que buscam garantir a qualidade de vida profissional.

Constata-se, com grande tristeza, que o ambiente de trabalho muitas vezes é caracterizado por uma estratégia de resultados a qualquer custo, onde os sentimentos, as necessidades e os desejos dos indivíduos são desconsiderados, o que contribui para que muitos empregados se sintam desvalorizados e subestimados, levando-os a optarem pelo *quiet quitting* e distanciando-se do seu empregador.

Felizmente, também verifica-se que, onde as necessidades dos empregados é levada em conta pelos empregadores a presença de *quiet quitters* tende a ser significativamente menor.

Assim, percebe-se com bons olhos as iniciativas que procuram equilibrar a obtenção de bons resultados com uma atenção adequada a essas necessidades dos seres humanos que dedicam parte significativa de sua vida a atividade laboral, o que constitui, a nosso ver, a melhor maneira de prevenir o *quiet quitting* e o *grumpy staying*.

A existência de movimentos o como os discutidos nesse estudo tendem a demonstrar que as pessoas estão rejeitando o excesso de trabalho e o esgotamento e optando pelo equilíbrio e pela busca pela felicidade, estão estabelecendo limites para que sua identidade e valor próprio não estejam vinculados à produtividade no trabalho. Fato que já devia ser estimulado pelo próprio empregador, uma vez a legislação trabalhista é direcionado neste sentido, ou seja, de preservação da saúde do trabalhador.

A importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional nunca será suficientemente enfatizada, uma vez que tem uma influência direta no bem-estar holístico e na qualidade de vida. Permite que os indivíduos mantenham sua saúde física e mental, diminuam os níveis de estresse e se protejam contra o esgotamento. Um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional promove melhor produtividade, engajamento e satisfação no trabalho, levando a um melhor desempenho e sucesso na carreira. Além



disso, permite que os indivíduos aloquem tempo e energia para relacionamentos pessoais, hobbies e autocuidado, promovendo uma vida plena e significativa além do trabalho.

REFERÊNCIAS

AHMED, Nilufar. **Quiet quitting: why doing less at work could be good for you – and your employer.** *The Conversation*, 2022. Disponível em: <https://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617>. Acesso em: 03 set 2023.

ARNOLD, Sara. **‘Grumpy staying’ in the workplace: causes and effects.** Disponível em: <https://www.netigate.net/articles/human-resources/grumpy-staying-in-the-workplace-causes-and-effects/>. Acesso em: 03 set 2023.

BELLANTE, Francesca. **Quiet Quitting: una lettura comportamentale.** 2023. Disponível em: <https://www.economicomportamentale.it/2023/02/07/quiet-quitting-una-lettura-comportamentale/>. Acesso em: 07 set 2023

BOY, Yasemin, SÜRMELE, Mahmut. **Quiet quitting: A significant risk for global healthcare.** *J Glob Health*. 2023 Doi: 10.7189/jogh.13.03014. Disponível em: <https://jogh.org/wp-content/uploads/2023/03/jogh-13-03014.pdf>. Acesso em: 03 set 2023.

FORMICA, Sandro; SFODERA, Fabiola. **The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions,** *Journal of Hospitality Marketing & Management*, (2022). DOI: 10.1080/19368623.2022.2136601. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sandro-Formica/publication/364618720_The_Great_Resignation_and_Quiet_Quitting_paradigm_shifts_An_overview_of_current_situation_and_future_research_directions/links/63eb06aa4dcb750da7575964/The-Great-Resignation-and-Quiet-Quitting-paradigm-shifts-An-overview-of-current-situation-and-future-research-directions.pdf . Acesso em: 03 set 2023.

FRANCO FILHO, Georgenor de Sousa. **A Revolução Industrial e o Direito 5.0.** *Revista de Direito do Trabalho e Seguridade Social*, v. 213, ano 46, São Paulo: RT, set.-out. 2020.

FULLER, Joseph , KERR, William. **The Great Resignation Didn’t Start with the Pandemic.** *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing, 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-startwith-the-pandemic>. Acesso em: 03 set 2023.





GOOCH, Kelly. **The latest workforce term: 'Grumpy staying'**. 2023. Disponível em: <https://www.beckershospitalreview.com/workforce/the-latest-workforce-fad-term-grumpy-staying.html>. Acesso em: 09 set 2023.

KAPLAN, Juliana. **First there was quiet quitting. Now it's become grumpy staying**. 2023. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/first-there-was-quiet-quitting-now-its-become-grumpy-staying-2023-6>. Acesso em 07 set 2023.

KLOTZ, Anthony C., BOLINO, Mark C. **When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing**. Disponível em: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>. Acesso em: 09 set 2023

KUNSMAN, Todd. **Grumpy Staying: What Is It, Signs, How To Address It**. 2023. Disponível em: <https://remoteworkjunkie.com/grumpy-staying/>. Acesso em: 03 set 2023.

MALVEZZI Sigmar, BRANDÃO, Natália Lins. **“Quiet Quitting”, fenômeno nas redes sociais, é uma forma de reação à vida real**. Disponível em: <https://sites.usp.br/psicosp/quiet-quitting-fenomeno-nas-redes-sociais-e-uma-forma-de-reacao-a-vida-real/>. Acesso em: 03 set. 2023.

ÖZTÜRK, Esra, ARIKAN, Özgür Uğur, OCAK, Metin. **Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences**. Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi , 10 (18) , 57-79, 2023. DOI: 10.54709/jobesam.1299018. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3151014>. Acesso em: 03 set 2023.

ROBINSON, Angela. **Grumpy Staying: Meaning, Signs, and Ways to Address It At Work**. 2023. Disponível em: <https://teambuilding.com/blog/grumpy-staying>. Acesso em 07 set 2023.

SERENKO, Alexander. The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers", **Journal of Knowledge Management**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>. 2023. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2022-0792/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 03 set 2023.

ZENGER, Jack., FOLKMAN, Joseph. **Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees**. Harvard Business Review, August 31. Harvard Business Publishing, 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>. Acesso em: 03 set 2023.

ZOMER, Luisa Bunn; SANTOS, Aline Regina; COSTA, Kelly Cristina de Oliveira. **O perfil de alunos do curso de Administração: um estudo com base nas gerações X, Y e Z**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 198-221, maio 2018.

YIKILMAZ, İbrahim. **Quiet Quitting: A Conceptual Investigation**. In: Gürçay G, Manafidizaji A, editors. Anadolu 10th International Conference on Social Sciences





ANÁLISE DO QUIET QUITTING COMO MUDANÇA DE PARADIGMA QUANTO À CONCEPÇÃO DE IMPORTÂNCIA DO LABOR NA VIDA DO TRABALHADOR EM CONTRASTE AO GRUMPY STAYING E ÀS EXIGÊNCIAS DO PRECÁRIO MERCADO DE TRABALHO.

Proceedings Book; 2022; Diyarbakir, Turkey. Academy Conferences Publishing House:581-591. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/364821194_QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVESTIGATION. Acesso em: 03 set 2023.

