

QUIET QUITTING: OS PRINCIPAIS MOTIVOS

QUIET QUITTING: THE MAIN REASONS

https://doi.org/10.56002/ceos.pp33-003_rcej

Beatriz Batista¹ [0009-0006-7697-3249], Joana Oliveira¹ [0009-0002-3862-8314], José Rente¹ [0009-0005-4637-2533], Cristina Lopes² [0000-0002-4833-470X]

¹ ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal, 2220389@iscap.ipp.pt, 2220398@iscap.ipp.pt

² CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, cristinalopes@iscap.ipp.pt (Autor correspondente)

RESUMO

O conceito “*quiet quitting*” pode ser explicado como o comportamento que os colaboradores têm na sua organização onde apenas realizam as tarefas para as quais foram contratados, cingindo-se apenas ao essencial, não criando uma relação emocional e um compromisso com a organização. Este trabalho analisa o fenómeno *Quiet Quitting*, tal como os possíveis motivos que promovem este estado. O estudo demonstrou que a maioria das pessoas da amostra (78%) não se encontra em situação de *quiet quitting*. Concluiu-se que a idade é um fator influenciador, na medida em que as pessoas mais velhas se sentem mais numa posição de *quiet quitting*. A falta de progressão de carreira, o descomprometimento e o *burnout*, anunciaram-se como principais motivos deste fenómeno. As principais contribuições deste trabalho são compreender o fenómeno do *quiet quitting* e quais as principais razões que o levam a acontecer, contribuindo para um desenvolvimento do conhecimento dos profissionais de Recursos Humanos.

Palavras-chave: *quiet quitting*, despedimento emocional, satisfação com o trabalho, pessoas, gestão de recursos humanos

ABSTRACT

The concept of "quiet quitting" can be explained as the behavior that employees have in their organization where they only carry out the tasks for which they were hired, sticking to the essentials only, not creating an emotional relationship and commitment to the organization. This study analyses the Quiet Quitting phenomenon, as well as the possible reasons that promote this state. The study showed that most people in the sample (78%) are not in a quiet quitting situation. Age presented itself as an influencing factor, as older people feel more in a position of quiet quitting. The lack of career progression, as well as decommitment and burnout, were identified as the main reasons for this phenomenon. The main contributions of this work are to understand the phenomenon of quiet quitting and what are the main reasons that lead to it happening, contributing to a development of knowledge of Human Resources professionals.

Keywords: *quiet quitting, job satisfaction, people, human resources management*

1. INTRODUÇÃO

O *quiet quitting*, também conhecido como despedimento emocional, é um tema que tem sido cada vez mais relevante e de forte impacto nas organizações, tendo surgido ultimamente nas discussões dos temas de Recursos Humanos, levando até à criação de novas designações, como *quiet firing*. Isto só por isso acarreta em si um objeto de estudo e questões preponderantes para o desenvolvimento do conhecimento dos profissionais de Recursos Humanos, daí ser importante a investigação deste tema.

Este estudo está estruturado de maneira que a análise fique cada vez mais clara e congruente com o foco do trabalho que é entender este fenómeno do *quiet quitting* e quais as razões que o levam a acontecer. Desta forma, numa primeira parte, vai-se apresentar e analisar os resultados, que inclui a caracterização da amostra, a análise da fiabilidade e análise fatorial. De seguida, serão apresentados os resultados das variáveis que influenciam o despedimento emocional, os principais motivos do *quiet quitting* e outros resultados pertinentes. Por fim, são apresentadas as principais conclusões.

O artigo tem como objetivo geral explorar o conceito e conhecer o estado de *quiet quitting* de uma amostra de participantes. Pretende-se que, com este estudo, seja possível compreender melhor as causas que tornam este conceito tão impactante, conseguindo nomear os principais motivos promotores que levam a entrar no estado de *quiet quitting*, explorando de que modo o *quiet quitting* se relaciona com a satisfação laboral, a duração do horário laboral e a idade.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A O conceito de “*quiet quitting*” foi formalizado, pela primeira vez, pelo economista *Mark Boldger* [2], apesar de ser um fenómeno já praticado por muitos. Desta forma, o *quiet quitting* (despedimento emocional) é entendido como uma mentalidade em que os colaboradores, deliberadamente, colocam limites máximos nas suas tarefas laborais, correspondendo ao essencial, mas não excedendo as expectativas estabelecidas, priorizando o seu bem-estar individual [13]. Os colaboradores, apesar de terem vontade, não se despedem, e acabam por ficar na organização a exercer apenas as tarefas que se espera daquela função, sem ir além do que é expectado [12].

Segundo *Yikilmaz* [15], embora este conceito possa ter várias definições, existe algo que é comum, que é a proteção do trabalhador de um *burnout* e/ou processos semelhantes. Esta proteção é feita ao realizar um nível mínimo de produtividade e a manter o seu bem-estar, com um bom *work-life balance*. Desta forma, os colaboradores desempenham uma espécie de mecanismo de defesa contra várias expectativas criadas no trabalho e contra uma carga de trabalho excessiva, que faz com que fiquem nessa situação de despedimento emocional. Nos últimos tempos, existiram muitos contratemplos a nível global que levaram a várias mudanças no tecido empresarial. Estas mudanças implicaram uma adaptação cultural das organizações e desenvolvimentos digitais que não estavam planeados. Isto acaba por exigir aos colaboradores uma rápida adaptação, onde exista constantemente produtividade, eficiência e dinamismo. No entanto, a continuidade dessas elevadas expectativas e o facto de o desempenho dos trabalhadores não ser valorizado o suficiente pelas empresas acabou por levar os trabalhadores a situações mais desmotivantes [15].

Com o acontecimento mais recente da pandemia da Covid-19, os trabalhadores assumiram uma

outra perspetiva, a do quão frágil e fugaz a vida pode ser, no qual levantaram a questão do porquê terem dedicado tanto tempo àquele trabalho, manifestando que é preciso dizer “basta” [9]. Desta forma, o *quiet quitting* surge de maneira silenciosa e representa um movimento no qual as pessoas optam por se escolherem a si próprias em vez da organização, num esforço de se protegerem e priorizarem o que realmente importa, as suas relações e a saúde mental [9].

É importante que os empregadores compreendam os motivos que levam os colaboradores a entrar num estado de *quiet quitting*; para isso precisam de explorar o seu comprometimento e empenho em compreender todos os trabalhadores [8]. Apenas os gestores estão em posição de entender e conversar com os colaboradores, de maneira a ajudar e criar um clima que proporcione o envolvimento, o desempenho individual e a colaboração em equipa, e para isso é preciso fazer entender que o contributo de cada um é essencial para o propósito da organização [8]. Entre as causas mais apontadas para o *quiet quitting* estão os baixos salários, a falta de reconhecimento do desempenho [7], cultura tóxica, baixa realização profissional [5], inexistência de oportunidades para aprendizagem e crescimento [8], elevados níveis de stress [14], limitação da autonomia, e declínio da confiança na organização [11].

Em Portugal, existe pouco conhecimento da população sobre este fenómeno [3]. A falta de comunicação e de empatia entre empregadores e colaboradores são fatores apontados para o aumento do *quiet quitting* em Portugal [6].

A importância da liderança positiva no combate a este fenómeno foi estudada [10], estando relacionada com a felicidade e o bem-estar no trabalho. As equipas de gestão de topo precisam de reavaliar os pressupostos sobre os valores das próximas gerações e de desenvolver políticas, práticas e programas que assentem na reflexão e compreensão das necessidades desses grupos. Os líderes eficazes não aderem a estereótipos baseados nas gerações, eles consideram cada colaborador como um indivíduo único, carente de um conjunto de necessidades e prioridades próprias capazes de impactar o desenvolvimento de toda a organização [1]. Em vez de continuar a tratar a sua força laboral como uma entidade homogénea e usar práticas de tamanho único para a gestão de talentos, as organizações que forem capazes de considerar cada colaborador como uma força de trabalho com necessidades únicas e criar uma experiência de trabalho personalizada para os seus colaboradores, irão conseguir não só atrair e reter talentos, como também desenvolver todo o potencial humano capaz de melhorar a performance da organização [4]. Desta forma, os líderes eficazes utilizam esses elementos-chave para energizar os trabalhadores, sobretudo quanto se deparam sobre mudanças e problemas organizacionais e, ainda, contribuem para os trabalhadores se conectarem com a cultura organizacional, clarificando a importância do seu contributo para o desenvolvimento e sucesso da organização [1].

Com base nos motivos apontados na literatura para o surgimento de sentimentos de *quiet quitting*, estipularam-se as seguintes hipóteses de investigação para este estudo.

- H1: Os colaboradores com mais idade desenvolvem mais sentimentos de *quiet quitting*
- H2: A situação contratual tem influência no *quiet quitting*
- H3: Um elevado número de horas de trabalho leva a maiores sentimentos de *quiet quitting*
- H4: A relação com a chefia e colegas de trabalho tem influência no *quiet quitting*
- H5: A satisfação laboral está inversamente relacionada com o *quiet quitting*.

3. METODOLOGIA

A metodologia de investigação deste estudo é quantitativa com base em dados primários. Para iniciar o estudo, recorreu-se ao instrumento inquérito por questionário, realizado via *Google Forms*. Formulou-se um conjunto de 18 questões que permitiam estudar e avaliar o tema do *quiet quitting*, através de variáveis quantitativas discretas e contínuas e qualitativas nominais e ordinais, de resposta aberta e fechada, gerais e específicas (Anexo A). Este questionário foi partilhado nas redes sociais durante Novembro e Dezembro de 2022, onde se conseguiu recolher 106 respostas válidas de população empregada e desempregada.

Depois da recolha de dados, fez-se o tratamento estatístico na plataforma IBM SPSS (versão 28) através de análises com medidas estatísticas e gráficos, testes de hipóteses, intervalos de confiança, fiabilidade, correlação e regressão linear, análise de resíduos e análise fatorial.

Para este artigo, optou-se por fazer uma análise mais focada na origem e possíveis razões de os colaboradores manifestarem o *quiet quitting*, avaliando algumas variáveis adjacentes que possam influenciar o crescimento deste comportamento de Despedimento Emocional nos colaboradores (a idade; número de anos a trabalhar; a situação contratual; número de horas de trabalho por semana; número de horas de teletrabalho semanais; número de horas que se encontram no mesmo local; o regime de trabalho; forma de deslocação para o local de trabalho; motivação; relação com a chefia e colegas de trabalho; satisfação com o trabalho; satisfação com a remuneração e impacto da vida pessoal na profissional). Com este modelo, consegue-se perceber a influência e relação que estas variáveis podem ter no aumento do comportamento de *quiet quitting* nos colaboradores.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização da Amostra

Através da análise de estatísticas descritivas apresentadas na Tabela 1, pode-se concluir quanto à idade, que das 106 pessoas analisadas, a média é de 37,47 anos, com desvio padrão de 11,206. A idade mínima é de 20 anos e a idade máxima é de 63 anos. O coeficiente de curtose é de -0,725 e o coeficiente de assimetria é de 0,362. Tendo em conta que o resultado do coeficiente de assimetria é próximo de zero, pode dizer-se que a distribuição é quase simétrica, há equilíbrio entre as pessoas com idade mais nova e as pessoas com idade mais velha. A moda da distribuição é de 45 anos, e 25% das pessoas tem 28 anos ou menos, tendo os restantes 75% 28 anos ou mais idade. Conclui-se ainda, com 95% de confiança, que a média de idades das pessoas está entre 35,31 e 39,63 anos. Efetuou-se o teste de Normalidade *Shapiro Wilk*, em que se concluiu que a variável idade não segue uma distribuição normal ($p=0,002$).

Tabela 1. Estatísticas descritivas das variáveis.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Idade	106	20	63	37,47	11,21	0,362	-0,725
Nº de anos a trabalhar	106	0,5	43	13,98	10,75	0,548	-0,606
Horas trabalho/semana	106	8	65	41,34	7,84	-0,008	4,710
Horas/semana em teletrabalho	106	0	50	9,99	12,79	1,105	0,271
Horas/semana no interior edifício e/ou veículo (horário laboral)	106	0	65	31,59	14,68	-0,645	-0,278

Em relação às restantes variáveis analisadas, pode-se concluir que a média do número de anos a trabalhar dos inquiridos é, aproximadamente, 14 anos, o mínimo é 0,5 anos e o máximo é 43 anos. Quanto à variável de horas de trabalho por semana, a média é de 41,335 horas, o mínimo é 8 horas e o máximo 65 horas. O teste *Shapiro Wilk* mostrou que a variável Horas trabalho/semana não segue uma distribuição normal ($p=0,001$). Dentro das horas de trabalho por semana, a média em teletrabalho é de 9,99 horas, o mínimo de 0 horas e o máximo de 50 horas. Por último, a variável de horas de trabalho presenciais, por semana, no interior de um edifício e/ou veículo tem de média 31,594 horas, com o mínimo de 0 horas e máximo de 65 horas.

Relativamente ao tipo de contrato de trabalho, a amostra é constituída por 80,10% de pessoas com contrato efetivo; 13,20% com contrato a termo; 4,72% com contratos temporários e 1,89% com prestação de serviços (recibos verdes). Na variável “Regime de trabalho”, 86,80% da amostra está em regime de trabalho diurno e 13,20% trabalha em regime de trabalho por turnos. Por último, 80,19% das pessoas usa transporte próprio; 9,43% usam transportes públicos; 1,89% recorrem à boleia (deslocações partilhadas) e os restantes 8,49% responderam que não se aplicava a pergunta.

Como se pode observar na Figura 1, das 106 respostas, 83 pessoas responderam que não se sentem em posição de *quiet quitting* o que corresponde a 78,3% das respostas totais, e 23 pessoas responderam que se sentem em posição de *quiet quitting*, o que corresponde a 21,7% das respostas totais.



Fig. 1: Gráfico da questão “Sente-se na posição de Quiet Quitting?”

Executando um teste de fiabilidade do questionário, obteve-se um alfa de Cronbach 0,790 (próximo de 1), o que significa que a fiabilidade interna destas questões é boa. Na tabela 2, apresentam-se os valores de alfa de Cronbach, mediante a exclusão de cada item.

Tabela 2. Alfa de Cronbach e estatísticas item-total de algumas variáveis selecionadas.

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relação com a sua chefia	17,49	13,776	0,657	0,533	0,720
Relação com colegas de trabalho	17,09	17,629	0,558	0,378	0,760
Satisfação com a remuneração	18,26	15,815	0,534	0,363	0,762
Satisfação com o trabalho	17,77	15,129	0,766	0,608	0,694
Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional	17,23	16,291	0,410	0,211	0,809

As correlações Item-Total são as correlações entre cada item e o valor total para o conjunto de itens menos o valor para o item. Para que cada item contribua para a variável latente que se pretende medir, deve existir uma correlação relativamente forte (entre 0,4 e 0,7) e significativa. Conclui-se, através da Tabela 2, que a variável “Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional”, se não fizesse parte do questionário, o coeficiente alfa de Cronbach teria um valor superior, logo a fiabilidade do questionário seria maior. Além disso, podemos perceber que a variável “Satisfação com trabalho”, apesar de ter um valor de correlação de item total ligeiramente superior a 0,7, não influencia a sua significância. Os coeficientes alfa de Cronbach que se obteria excetuando cada item à vez são de uma forma geral muito semelhantes e inferiores ao alfa global (0,790), exceto a variável referida acima indicada, significando que todos os itens contribuem bem para a fiabilidade do questionário.

Aplicou-se análise fatorial, com o método de análise de componentes principais, ao conjunto das sete variáveis: N° de anos a trabalhar, Idade, Relação com a chefia, Satisfação com o trabalho, Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional, Razão do quiet quitting - Má Relação com a chefia, e Razão do quiet quitting - Falta de Progressão de Carreira. O valor de KMO é 0,548, pelo que é aceitável aplicar a análise fatorial, uma vez que há uma correlação razoável entre as variáveis. Na Tabela 3 apresentam-se os auto valores e a percentagem de variância explicada por cada uma das componentes.

Tabela 3. Variância total explicada pelas componentes principais.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de loadings ao quadrado		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	2,352	33,606	33,606	2,352	33,606	33,606
2	1,684	24,062	57,668	1,684	24,062	57,668
3	1,235	17,645	75,313	1,235	17,645	75,313
4	0,735	10,498	85,810			
5	0,651	9,303	95,114			
6	0,282	4,024	99,138			
7	0,060	0,862	100,00			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

O gráfico de escarpa presente na Figura 2 sugere que se poderia reter até 4 componentes, dada a posição do “cotovelo” no gráfico. Optou-se por reter 3 componentes principais, tantas quantos os valores próprios maiores que 1, de acordo com o critério de Kaiser. Assim, os 3 fatores explicam 75% da variância total (ou seja, explicam 75% da variabilidade das 7 variáveis originais).

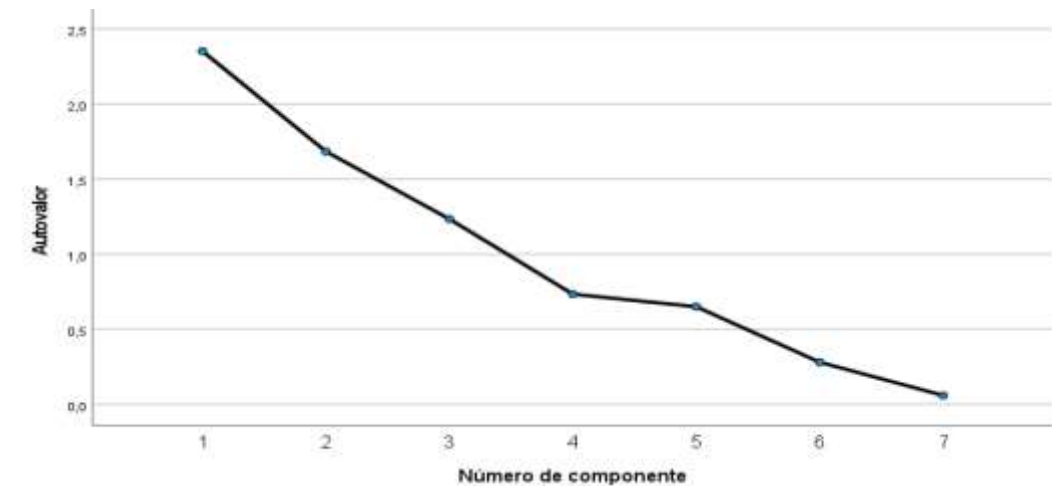


Fig. 2: Gráfico de escarpa

Na Tabela 4, apresentam-se as comunalidades associadas a cada variável. Note-se que a análise fatorial permitiu a extração de uma elevada percentagem na maioria das variáveis; apenas a variável “Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional” manteve pouca relevância na extração das componentes.

Tabela 4. Comunalidades.

	Inicial	Extração
Nº de anos a trabalhar	1,000	0,955
Idade	1,000	0,962
Relação com a sua chefia	1,000	0,738
Satisfação com o trabalho	1,000	0,825
Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional	1,000	0,459
Razão- Má Relação com a chefia	1,000	0,654
Razão- Falta de Progressão de Carreira	1,000	0,678
Método de Extração: análise de componentes principais		

Como na matriz de componentes se verificou existirem vários valores que não estão perto de -1, nem de 1, então fez-se rotação ortogonal das componentes, pelo método VARIMAX, para se conseguir encontrar valores mais bem definidos. Na Tabela 5 encontra-se a matriz de componentes depois da rotação.

Tabela 5. Matriz de componentes após rotação.

	Componente		
	1	2	3
Nº de anos a trabalhar	0,973	-0,079	-0,053
Idade	0,972	-0,124	-0,032
Relação com a sua chefia	-0,104	0,853	0,019
Satisfação com o trabalho	0,070	0,905	0,010
Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional	-0,212	0,627	-0,146
Razão- Má Relação com a chefia	-0,155	0,037	0,793
Razão- Falta de Progressão de Carreira	0,083	-0,123	0,810
Método de Extração: análise de componentes principais			
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser			
Rotação convergida em 4 iterações			

Analisando os coeficientes obtidos na Tabela 5, pode-se enquadrar as variáveis em 3 diferentes fatores. O Fator 1, que se designou Dados quantitativos, inclui as variáveis “Nº anos a trabalhar” e “Idade”. O Fator 2, que se designou Fatores influenciadores do *quiet quitting*, inclui as variáveis “Relação com a sua chefia”, “Satisfação com o trabalho” e “Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional”. O Fator 3, designado por Motivos do *quiet quitting*, inclui as

variáveis “Razão - Má relação com a chefia” e “Razão - Falta de Progressão de Carreira”.

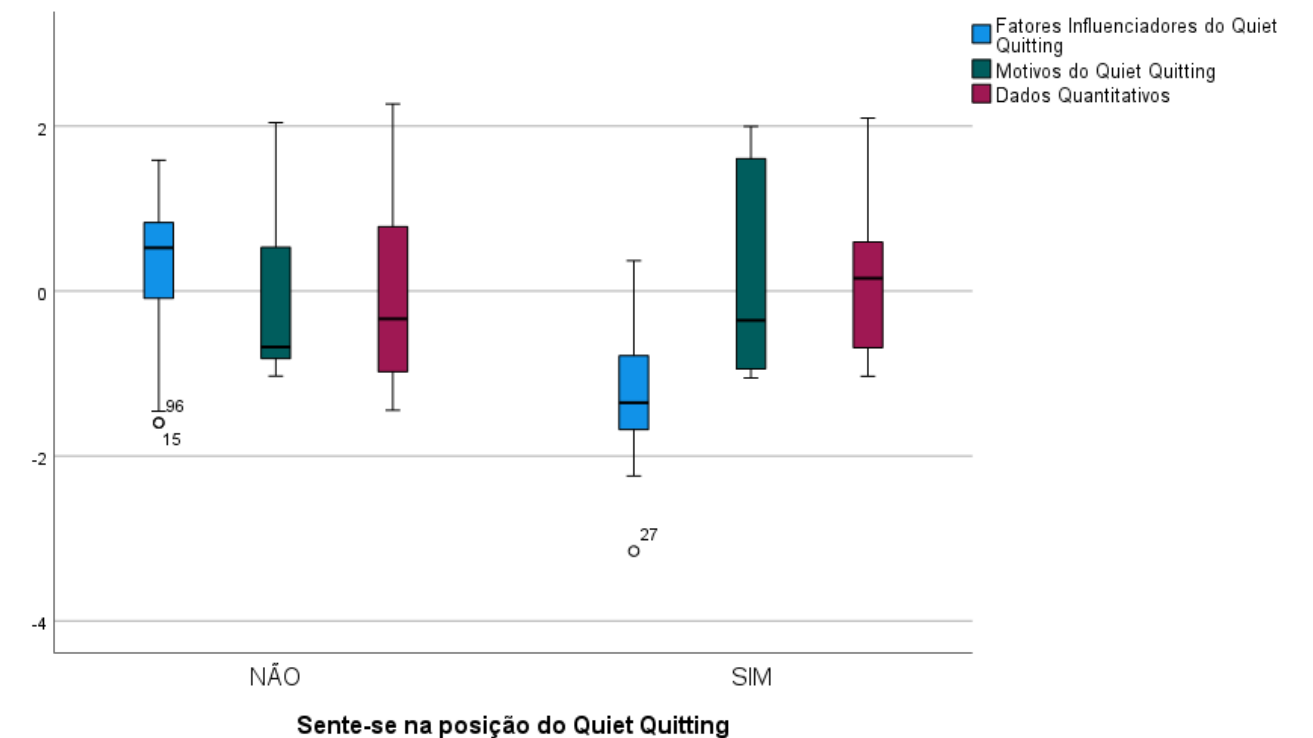


Fig. 3: Diagrama de Extremos e Quartis com os três fatores e a variável “Sente-se na posição de Quiet Quitting”

Com a Figura 3, pode-se concluir que, para quem não se sente na posição de *quiet quitting*, a componente “Fatores Influenciadores do *Quiet Quitting*” apresenta valores claramente mais elevados. Isto é, as pessoas que se não se sentem em *quiet quitting* apresentam uma maior satisfação com o trabalho, uma melhor relação com a chefia e um maior impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional. Já para quem se sente na posição de *quiet quitting*, a análise é o oposto, reportam valores mais baixos neste fator.

4.2. Fatores Influenciadores do *Quiet Quitting*

4.2.1. Duração do horário laboral semanal e *Quiet Quitting*

Conclui-se com 95% de confiança que a média de horas trabalhadas das pessoas que não sentem que estão em situação de *quiet quitting* está entre 39,243 horas e 42,612 horas. Por outro lado, podemos concluir com 95% de confiança que a média de horas trabalhadas das pessoas que sentem que estão em situação de *quiet quitting* está entre 39,221 horas e 46,387 horas. Podemos desta forma inferir que um dos motivos para as pessoas estarem em *quiet quitting* poderá ser a duração do horário laboral semanal, ou seja, quanto maior é a carga de horas trabalhadas, maior é a possibilidade de as pessoas ficarem em situação de *quiet quitting*.

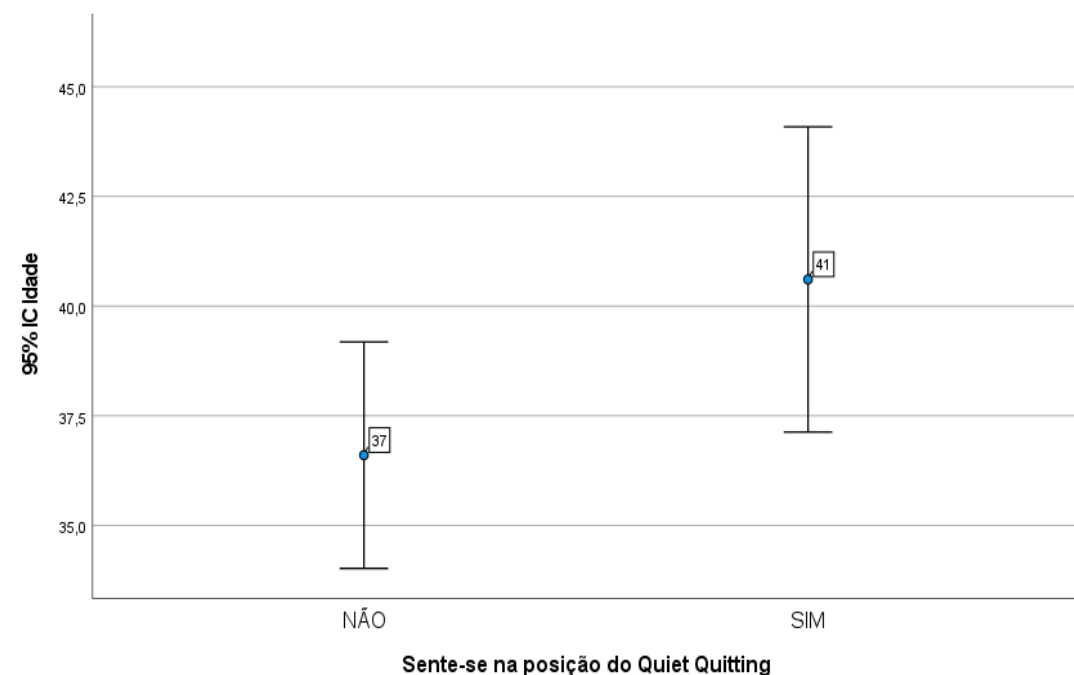


Fig.4: Intervalos de 95% de confiança da Idade consoante a situação de Quiet Quitting

Na Figura 4, através da representação gráfica de intervalos de 95% confiança para a média de uma variável quantitativa, que neste caso é a idade, separada por categorias de outra variável, neste caso são as respostas (Sim/Não) da população para a pergunta de se sente na posição de *quiet quitting*, podemos inferir que as pessoas que se sentem numa posição de *quiet quitting*, apresentam uma média de idade mais alta. Como motivos para estes resultados, pode-se identificar, eventualmente, a desmotivação com o trabalho rotineiro ao longo dos vários anos e/ou a falta de perspetivas de progressão interna na empresa. Através do teste de *Mann-Whitney*, obteve-se p-valor=0,091, que embora não seja muito conclusivo, para 5% de significância, poderia indicar que não há diferenças significativas de idade nos 2 grupos. Para 10% de significância já se consideraria que há diferenças de idades nos 2 grupos.

4.2.2. Satisfação Laboral *Quiet Quitting*

Analisou-se a satisfação laboral nos grupos de pessoas que se sentem ou não se sentem em *quiet quitting* segundo o teste de *Mann-Whitney* (Tabela 6). Tendo obtido um p-valor <0.001, implica que se rejeita H0, o que significa que as medianas da satisfação com o trabalho são significativamente diferentes nos 2 grupos de pessoas (1 – não se sentem em *quiet quitting*; 2 – sentem-se em *quiet quitting*). Analisando a seguir os valores do *mean rank*, o grupo dos "*quiet quitting* - sim" têm menor valor de satisfação (20,24), enquanto os "*quiet quitting* não" mostram maiores valores de satisfação (62,72). Assim, pode-se concluir que quem se sente em *quiet quitting* não tem tanta satisfação com o trabalho.

Tabela 6. Teste de *Mann-Whitney*: Relação da satisfação com o trabalho e o *Quiet Quitting*

	Sente-se na posição de quiet quitting	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Asymp.Sig. (2-tailed)
Satisfação com o trabalho	Não	83	62,72	5205,50	189,500	<0,001
	Sim	23	20,24	465,50		
	Total	106				

4.2.3. Relação entre Duração do horário laboral, Satisfação laboral e *Quiet Quitting*

Na Figura 5, pode-se identificar que as pessoas que responderam como mais insatisfeitas com o seu trabalho (resposta 1 na escala de *Likert* utilizada, e codificada a variável como "Totalmente Insatisfeito") trabalham uma média de horas semanais mais elevada (48,3 horas) e por outro lado sentem-se em posição de *quiet quitting*. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de ser um grupo de pessoas que não gosta do que faz, mas trabalha muitas horas por necessidade de ganhar dinheiro numa função e/ou organização que lhes é conveniente, devido à proximidade da habitação ou da escola dos filhos, por exemplo. Relativamente às pessoas que estão totalmente satisfeitas com o trabalho, trabalham quase 40 horas/semana e não se sentem nesta posição.

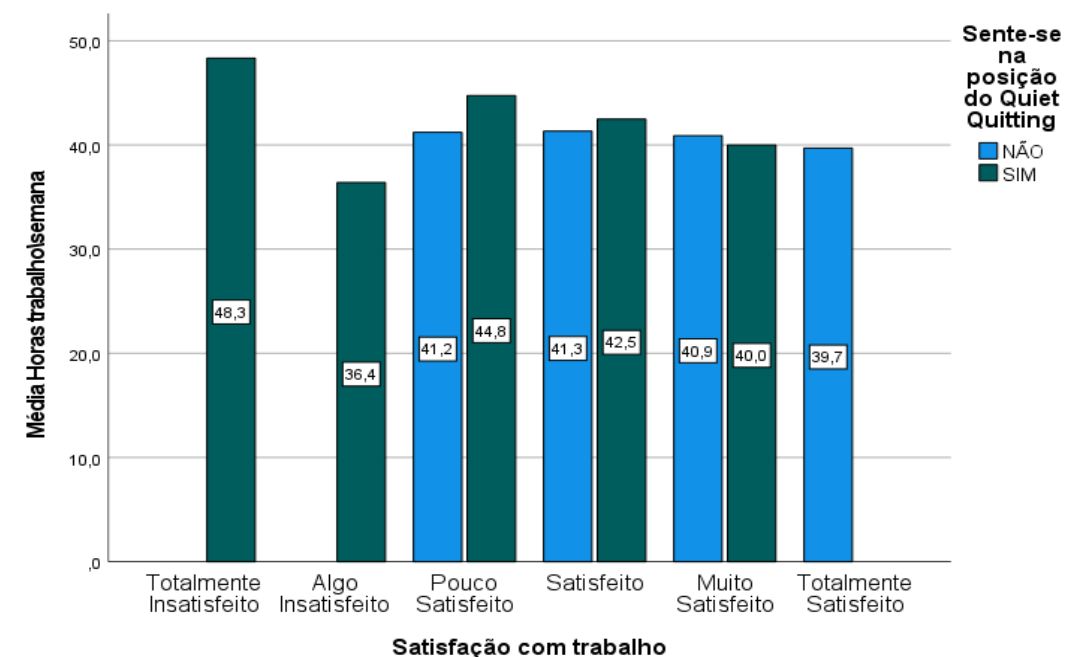


Fig. 5: Gráfico de barras com a "Média de Horas de Trabalho/semana" e "Satisfação com o trabalho"

Através de uma análise à Figura 5, retiraram-se evidências de que poderá existir uma tendência para quanto menor a duração do horário laboral semanal, maior será a satisfação laboral e menor será a situação de casos de *quiet quitting*. Contudo, existe uma exceção nesta análise (coluna “Algo Insatisfeito”), que demonstra que, nos casos de existência de insatisfação laboral, existe *quiet quitting*, contudo, é o que apresenta a menor duração laboral (36,4 horas), o que induz poder haver outros fatores que estarão a influenciar esta posição e que deverão ser objeto de análise. Esta última evidência pode ser explicada pela prática de um horário de trabalho médio inferior ao regime de tempo integral (40 horas semanais), e por esse motivo percecionado como precariedade da relação laboral, o que pode levar à maior insatisfação laboral e também, ao *quiet quitting*.

Não é conhecida literatura que confirme estas relações, acima mencionadas, o que se configura como novidade no estudo e que deverá, futuramente, ser retomada a análise para validação.

4.3. Os principais motivos do *Quiet Quitting*

Com base nas respostas que os inquiridos deram abertamente, foi possível criar quatro diferentes categorias (*Burnout*; Má Relação com a chefia; Falta de Progressão de Carreira e o Descomprometimento). Na Figura 6, apresenta-se a distribuição de frequências para a referência dos participantes do estudo a motivos enquadrados nestas categorias.

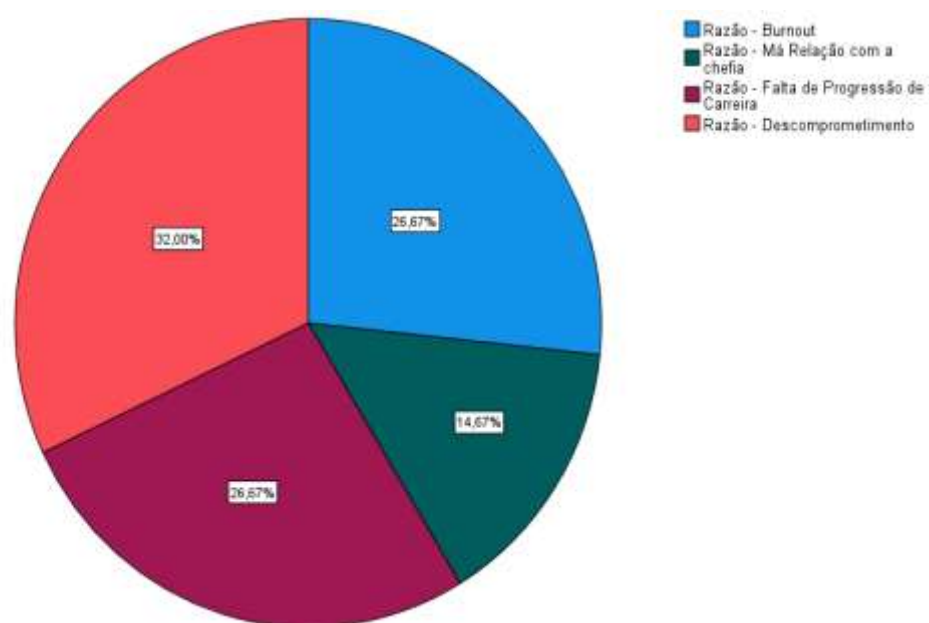


Fig. 6: Gráfico circular das Causas do *Quiet Quitting*

Associada a cada categoria, existem os diversos tópicos de possíveis motivos para este fenómeno, que foram referidos várias vezes e de forma mais explícita pelos participantes no questionário.

- **Descomprometimento** (32%) – desapego; falta de proatividade; interesse noutras oportunidades profissionais; não identificação com cultura e valores organizacionais; reestruturação organizacional; não sensação de pertença; falta de envolvimento;
- **Burnout** (26,67%) – depressão, desmotivação, insatisfação; infelicidade corporativa; *overworking*; pressão psicológica; stress;
- **Falta de Progressão de Carreira** (26,67%) – desvalorização; falta de reconhecimento; salário desajustado; não realização pessoal; falta de desafios;
- **Má Relação com a chefia** (14,67%) – falta de *feedback* e de transparência; má liderança; incumprimento do contrato;
- **Outros**: más condições laborais; inflexibilidade de horário; precariedade laboral; falta de incentivos/benefícios; competitividade entre colegas.

Conclui-se que os 3 maiores motivos para as pessoas estarem em situação de *quiet quitting* são o Descomprometimento, *Burnout* e Falta de progressão de carreira. O motivo que se destaca mais é o Descomprometimento para com o trabalho.

4.4. Outros resultados relevantes

Através da Figura 7, podemos concluir que as pessoas mais jovens têm situações contratuais mais precárias, ao contrário das pessoas mais velhas que estão em situação contratual mais estável.

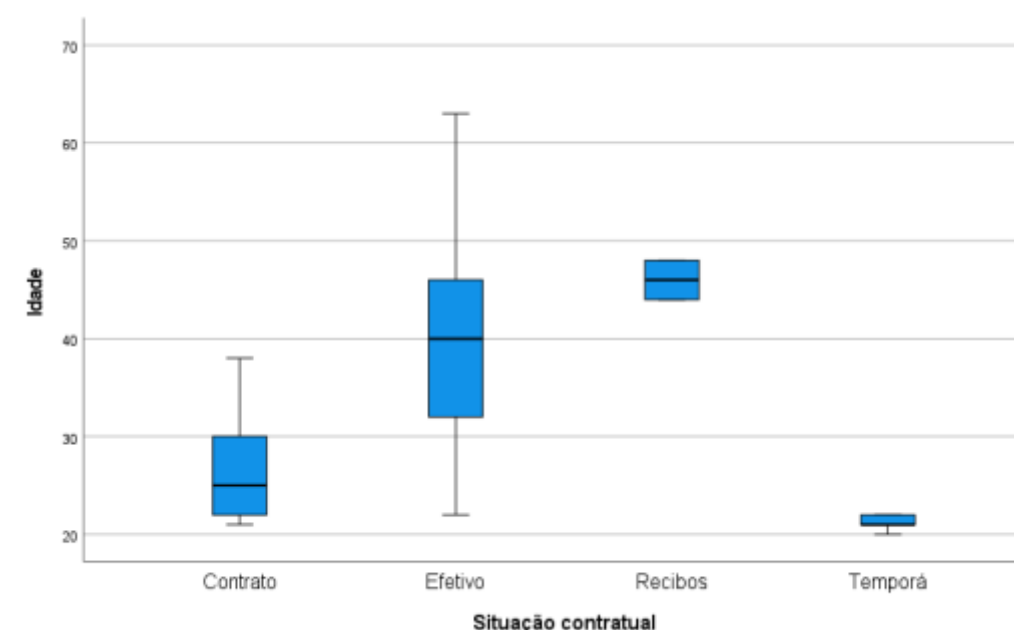


Fig. 7: Diagrama de Extremos e Quartis da Idade e Situação Contratual

Os resultados dos testes *Kruskal Wallis* mostram que existem diferenças significativas nas idades das pessoas com as 4 situações contratuais ($p < 0,001$). As pessoas com contrato a termo têm menor idade que as pessoas com contrato efetivo (Teste *Mann-Whitney*, $p < 0,001$). Entre efetivos e recibos verdes não existem diferenças significativas nas idades ($p = 0,349$).

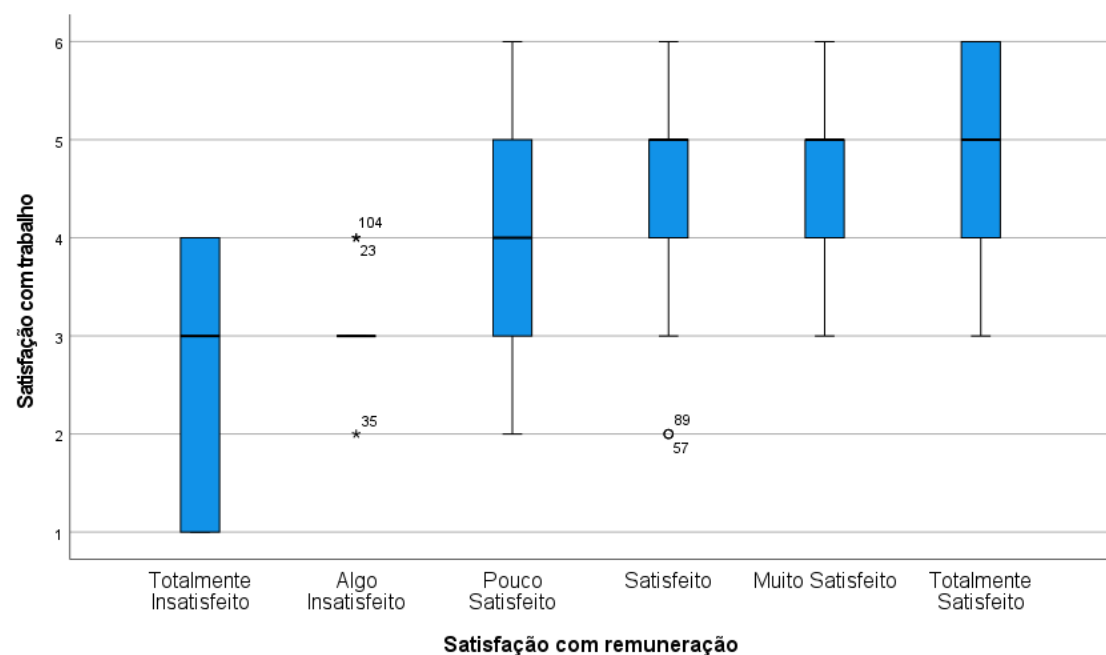


Fig. 8: Diagrama de Extremos e Quartis da Satisfação com o Trabalho e Satisfação com a remuneração

Na Figura 8, pode-se concluir que as pessoas mais insatisfeitas com o trabalho estão igualmente insatisfeitas com a sua remuneração e vice-versa. Isto pode levar à conclusão de que a remuneração e a satisfação no trabalho podem apresentar uma relação. Recorre-se ao teste de correlação de *Spearman* para avaliar se a Satisfação com a remuneração está correlacionada com a satisfação no trabalho. Obteve-se um coeficiente de correlação de 0,527 e um p -valor $0,001 < 5\%$. Como tal, rejeita-se que o coeficiente de correlação seja nulo, concluindo que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que há correlação positiva entre a satisfação com a remuneração e a satisfação com o trabalho.

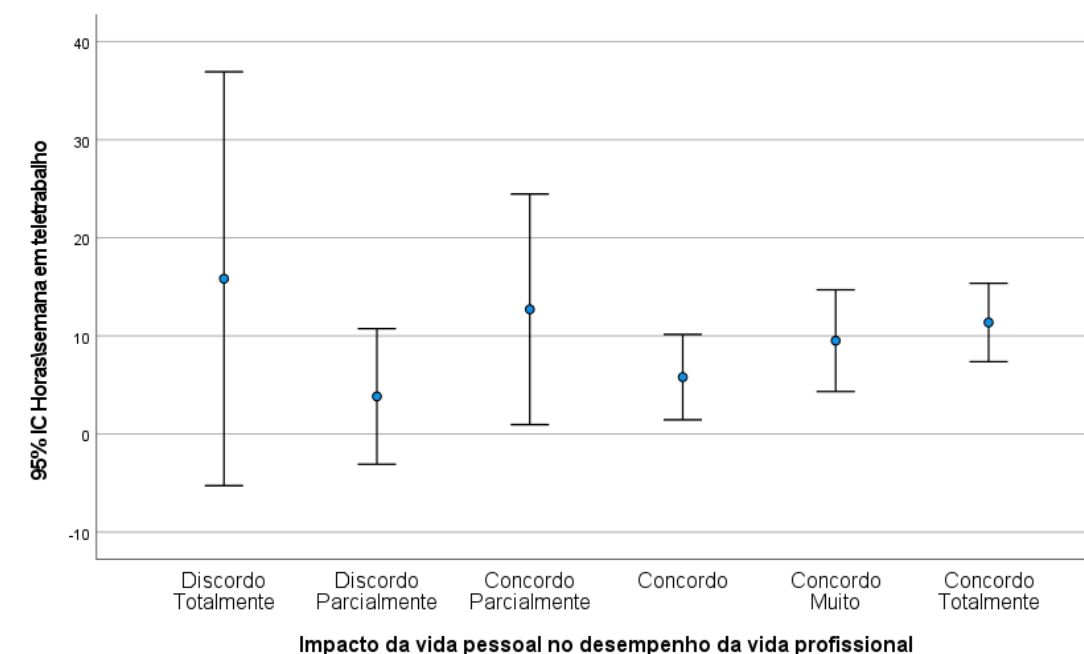


Fig. 9: Representação Gráfica de Intervalos de 95% de confiança das Horas/semana em Teletrabalho com o Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional

Na figura 9, encontra-se a representação gráfica de intervalos de 95% de confiança para a média de horas por semana em Teletrabalho, separada por categorias do impacto da vida pessoal no desempenho da sua vida profissional. Podemos inferir que as pessoas com uma média de horas de teletrabalho mais elevada sentem que não existe tanto impacto da sua vida pessoal no desempenho na sua vida profissional, talvez pelo motivo de conseguirem com mais horas de teletrabalho, ter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Como se pode observar na figura, existe muita variabilidade de horas de teletrabalho por semana para quem respondeu “Discordo Totalmente”. Devido a isto, não se consegue concluir com certeza a interpretação feita acima. Por isso, recorreremos ao teste de correlação de *Spearman* para avaliar se o número de horas de teletrabalho por semana está correlacionado com as respostas do impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional. Obteve-se um coeficiente de correlação de 0,089 e um p -valor $0,364 > 5\%$. Como tal, não se rejeita que o coeficiente de correlação seja nulo, havendo evidência estatística suficiente para afirmar que não há correlação entre as horas de teletrabalho por semana e o impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional.

Foi realizado o Teste ANOVA para verificar se a média do nº de horas de trabalho por semana é igual nas 6 respostas possíveis de satisfação com o trabalho. A estatística de teste é $F = 1,189$ e p -valor = $0,320 > 5\%$. Logo, não se rejeita H_0 . Conclui-se com 5% de significância, que a média do nº de horas de trabalho por semana é igual nas 6 respostas possíveis de satisfação com o trabalho.

Tabela 7. Tabulação Cruzada das variáveis “Relação com a chefia” e “Satisfação com o Trabalho”

		Satisfação com o trabalho					Total	
		Totalmente Insatisfeito	Algo Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		Totalmente Satisfeito
Relação com a sua chefia	Totalmente Insatisfeito	2	1	2	2	0	0	7
	Algo Insatisfeito	0	3	4	0	1	0	8
	Pouco Satisfeito	0	0	8	1	0	0	9
	Satisfeito	0	1	2	7	6	0	16
	Muito Satisfeito	1	0	3	16	15	1	36
	Totalmente Satisfeito	0	0	0	5	16	9	30
Total		3	5	19	31	38	10	106

Na tabela 7 pode-se ver a distribuição das respostas em relação à satisfação com a chefia e com o trabalho. A Tabela 8 analisa os testes de independência entre estas variáveis.

Tabela 8. Teste de independência qui-quadrado das variáveis “Relação com a chefia” e “Satisfação com o Trabalho”

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	116,931 ^a	25	<0,001
Razão de verossimilhança	99,498	25	<0,001
Associação Linear por Linear	49,938	1	<0,001
V de Cramer	0,470		<0,001
Kappa	0,257		<0,001
N de Casos Válidos	106		

a. 29 células (80,6%) esperavam uma contagem menor que 5.

A contagem mínima esperada é 0,20.

O Qui-Quadrado de *Pearson* é 116,931 e o p-valor <0,001 < 0,05, logo rejeita-se H₀, concluindo-se que a satisfação da relação com a chefia não é independente da satisfação com o trabalho. No entanto uma limitação deste teste é ocorrer um grande número de células com contagem esperada inferior a 5. Relativamente a *Cramer’s V* = 0,470 e p-valor < 0,001 < 0,05 permite concluir que há uma associação significativa entre as variáveis. Adicionalmente, a medida de concordância *Kappa* tem o valor 0,257 e p-valor<0,001<5%, logo a percentagem de concordância é significativa. Note-se que, na tabela de contingência, a maior parte das respostas está fora da diagonal principal (que representaria a concordância perfeita).

Na Figura 10, a intensidade da relação estatística entre a satisfação com o trabalho e a relação

com os colegas de trabalho está ilustrada e pode ser medida com a correlação. O valor do coeficiente de correlação R é 0,522, o que demonstra que a relação estatística entre estas duas variáveis até é elevada (p-valor < 0,001). Quanto maior é a satisfação com o relacionamento com os colegas de trabalho (X), maior é a satisfação no trabalho (Y).

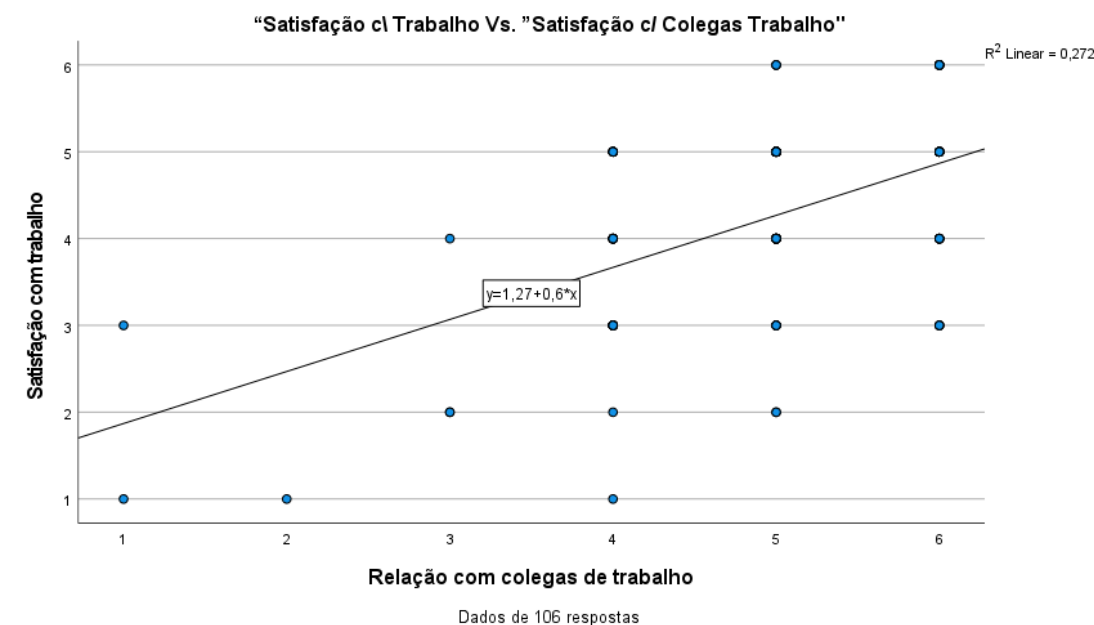


Fig. 10: Diagrama de Dispersão das variáveis “Satisfação com o Trabalho” vs “Satisfação com os colegas de trabalho”.

Estimou-se um modelo de regressão linear múltipla para a Satisfação com o trabalho em função de uma série de fatores. Os coeficientes de regressão encontram-se na Tabela 9.

Tabela 9. Regressão Linear para a satisfação com o trabalho em função de vários fatores

	Coefficientes	t	p-valor
(Constante)	0,178	0,491	0,625
Motivação Profissional	0,330	4,673	<0,001
Relação com a sua chefia	0,170	2,539	0,013
Relação com os colegas de trabalho	0,143	1,742	0,085
Satisfação com a remuneração	0,195	3,368	0,001
Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional	0,095	1,938	

A equação do modelo é:

$$Y = 0,178 + 0,330 X_1 + 0,170 X_2 + 0,143 X_3 + 0,195 X_4 + 0,095 X_5 + \varepsilon \quad (1)$$

em que Y = Satisfação com o trabalho; X_1 = Motivação Profissional; X_2 = Relação com chefia; X_3 = Relação com colegas de trabalho; X_4 = Satisfação com a remuneração; X_5 = Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional; ε = termo de erro.

O modelo consegue explicar 67,9% da variação da satisfação com o trabalho, ficando 32,10% por explicar, que se deve a outros fatores. Todas as variáveis têm um coeficiente positivo, o que significa que todos estes aspetos fazem aumentar a satisfação com o trabalho. As variáveis “Motivação profissional”, “Relação com a chefia” e “Satisfação com a remuneração” são significativas ao nível de 5%, sendo, portanto, as mais relevantes para explicar a satisfação com o trabalho. As restantes variáveis, “Relação com os colegas de trabalho” e “Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional” são ainda significativas ao nível de 10% de significância.

5. CONCLUSÕES

O desenvolvimento do presente estudo permitiu obter dados por forma a se compreender possíveis motivos para os trabalhadores estarem em situação de “*quiet quitting*”. O nível de participação no estudo foi bastante diferenciado: das 106 respostas recolhidas, foi possível obter respostas de trabalhadores dos 20 aos 63 anos de idade, com contratos de trabalho mais estáveis e também precários, com antiguidades na empresa entre os 0,5 ano e 43 anos, a trabalharem por turnos e diurnos e alguns em regime de teletrabalho. O estudo demonstrou que a maioria das pessoas da amostra, 78%, não se encontra em situação de “*quiet quitting*”, ao contrário dos restantes 22%. Pode concluir-se que a idade, a satisfação laboral e a duração do horário laboral semanal são identificados como fatores que influenciam diretamente o estado de *quiet quitting*, validando as hipóteses estipuladas inicialmente neste estudo. Foi possível concluir em relação aos fatores influenciadores do *quiet quitting*, que:

- As pessoas com uma média de idade mais alta sentem-se mais numa posição de *quiet quitting*, validando-se H1;
- Quanto maior a carga de horas trabalhadas, maior é a possibilidade de as pessoas ficarem em situação de *quiet quitting*, validando-se H3;
- Quem está em *quiet quitting* apresenta uma menor satisfação com o trabalho, de forma geral, em comparação com quem não está nessa situação de despedimento emocional, validando-se H5.

Porém, acredita-se que existem outros fatores que também podem influenciar este fenómeno. Foi possível concluir outros tópicos relevantes, como:

- As pessoas mais insatisfeitas com o trabalho, estão igualmente insatisfeitas com a sua remuneração;
- A satisfação da relação com a chefia é influenciada pela satisfação laboral dos colaboradores;
- Quanto maior é a satisfação com o relacionamento com os colegas de trabalho, maior é a satisfação no trabalho;
- Não há correlação entre as horas de teletrabalho por semana e o impacto da vida pessoal

no desempenho da vida profissional;

- As variáveis “Motivação profissional”, “Relação com a chefia”, “Satisfação com a remuneração”, “Relação com os colegas de trabalho” e “Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional” são significativamente relevantes para explicar a satisfação com o trabalho.

Relativamente à Hipótese 2 colocada inicialmente, note-se que se observou que as pessoas mais jovens têm situações contratuais mais precárias, ao contrário das pessoas mais velhas que estão em situação contratual mais estável. Uma vez que são as pessoas de maior idade que mais se sentem em posição de *quiet quitting*, isto pode apontar que a estabilidade contratual possibilita este fenómeno, enquanto que, se a insatisfação laboral surgir em trabalhadores com situações contratuais mais precárias, rapidamente se traduz num despedimento real, em vez de num despedimento emocional. Assim, a situação contratual tem influência no *quiet quitting*, validando-se H2.

A Hipótese 4 foi validada, diretamente, ao ser indicado que a relação com a chefia era um dos principais motivos para o *quiet quitting* (Fig. 6). Foi também validada indiretamente por intermédio da satisfação laboral, através de um modelo de regressão linear em que a relação com a chefia e com os colegas de trabalho explica a satisfação laboral e ao observar que esta, por sua vez, é significativamente maior nas pessoas que não se sentem em *quiet quitting*.

Os 3 maiores motivos que os inquiridos responderam para estarem em situação de *quiet quitting* foram o descomprometimento, o *burnout* e falta de progressão de carreira. Neste estudo, o *burnout* é identificado como uma das principais razões que levam ao *quiet quitting*, o que confirma a literatura [14][15] que sugere que o *quiet quitting* é um comportamento que as pessoas têm para evitar o *burnout*, dado ser um dos principais motivos que leva a um comportamento de Despedimento Emocional. A falta de progressão na carreira e o descomprometimento serem indicados como motivos para o *quiet quitting* neste estudo levam a que se confirme a literatura que apontava como motivos a falta de realização [5], de reconhecimento [7] e a perda de confiança na organização [11].

Como limitações nos modelos utilizados identifica-se a dimensão da amostra, pois apesar de existirem várias variáveis na base de dados, esta podia ser mais diversa e extensa, ou seja, ter um maior número de respostas e incluir outras variáveis como setor de atividade, função desempenhada, entre outras. Embora os resultados mostrem que a maioria dos inquiridos não se sinta em posição de *quiet quitting*, o tema está a ganhar preocupação entre os gestores de Recursos Humanos. Dado isto e devido, também, à escassez de investigação atual sobre este fenómeno, propomos que futuros estudos aprofundem os motivos e explorem formas de o precaver, para ajudar as organizações a garantir o melhor bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, uma melhor performance organizacional.

6. REFERÊNCIAS

- [1] Bremen, J. (2022) *Leadership Lessons From Connected Risks, The Great Resignation, Inflation, Recession, Quiet Quitting, Hybrid Work, ESG, Stewardship, And More*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/johnbremen/2022/12/28/2022-in-review-leadership-lessons-from-connected-risks-the-great-resignation-inflation-recession-quiet-quitting-hybrid-work-esg-stewardship-and-more/?sh=599783e64235>
- [2] Buscaglia, M. (2022, September 4). *A Quick Look at the Origins and Outcomes of the Trendy Term*. Chicago Tribune. <https://www.chicagotribune.com/>
- [3] Câmara, J. (2023) *Burnout, quiet quitting e job hopping*. Dissertação de mestrado, ICBAS, Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/156194/2/654417.pdf>
- [4] Cantrell, S.M; Smith, D. (2010) *Workforce of one: Revolutionizing talent management through customization*. Harvard Business Press.
- [5] DeSmet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? *McKinsey Quarterly*, July 13, 1-13. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>
- [6] Fonseca, J. (2023) *A call for action: understanding the new trends of a post-pandemic workplace and exploring strategies to address them*. Dissertação de mestrado. IADE Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação, Universidade Europeia. <http://hdl.handle.net/10400.26/48086>
- [7] Formica, S.; Sfodera, F. (2022) The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31:8, 899-907, DOI: 10.1080/19368623.2022.2136601
- [8] Harter, J. (2022). *Is quiet quitting real?*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- [9] Hopke, T. (2022). *Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quittingthe-culture-resetgift-most-companies-needed/>
- [10] Joaquim, A. Figueiredo, P. Silva, V. Fonseca, C. (2023) Positive Leadership and the Quiet Quitting Movement in Organizations. In: *Global Leadership Perspectives on Industry, Society and Government in an Era of Uncertainty*. IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-8257-5.ch002
- [11] Mahand, T; Caldwell, C. (2023) Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12 (1) <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- [12] Scheyett, A. (2022). Quiet Quitting. *Social Work*, 68 (1), 5–7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- [13] Serenko, A. (2023), "The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers", *Journal of Knowledge Management*.
- [14] Shah, D.; Parekh, M. (2023) Understanding Work-life Balance: An Analysis of Quiet Quitting and Age dynamics using Deep Learning. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 10 (6).
- [15] Yikilmaz, I. (2022). Quiet Quitting: a conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science*. https://www.researchgate.net/profile/ibrahim-yikilmaz/publication/364821194_quiet_quitting_a_conceptual_investigation/links/635c018312cbac6a3e045d34/quiet-quitting-a-conceptual-investigation.pdf

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO

SECÇÃO 1 – DADOS

1. Idade
2. Número de anos a trabalhar
3. Situação contratual
 - Efetivo
 - Temporário
 - Prestação de Serviços (Recibos verdes)
 - Contrato a termo
4. Quantas horas trabalha por semana?
5. Dessas horas semanais, quantas são em teletrabalho?
6. E quantas dessas horas semanais, dentro do horário laboral, é que passa no interior de um edifício e/ou veículo ? (ex. no escritório, na fábrica, no carro...)
7. Regime de trabalho
 - Diurno
 - Turnos
 - Noturno
8. Como se desloca para o local de trabalho, normalmente?
 - Não se aplica
 - Transporte próprio
 - Transportes Públicos
 - Boleia (deslocações partilhadas)
9. Sente-se motivado(a) profissionalmente?
 - 1 – Nada
 - 2 – Muito pouco
 - 3 – Pouco
 - 4 – Suficiente
 - 5 – Muito
 - 6 – Totalmente
10. De 1 a 6, como classifica a relação com a sua chefia?
 - 1 – Totalmente Insatisfeito
 - 2 – Muito Insatisfeito
 - 3 - Insatisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito Satisfeito
 - 6 – Totalmente Satisfeito
11. De 1 a 6, como classifica a relação com os/as seus/suas colegas de trabalho?
 - 1 – Totalmente Insatisfeito
 - 2 – Muito Insatisfeito
 - 3 - Insatisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito Satisfeito

6 – Totalmente Satisfeito

12. Está satisfeito(a) com a sua remuneração?

1 – Totalmente Insatisfeito

2 – Muito Insatisfeito

3 - Insatisfeito

4 – Satisfeito

5 – Muito Satisfeito

6 – Totalmente Satisfeito

13. Está satisfeito com o seu trabalho, no geral?

1 – Totalmente Insatisfeito

2 – Muito Insatisfeito

3 - Insatisfeito

4 – Satisfeito

5 – Muito Satisfeito

6 – Totalmente Satisfeito

14. Acha que a sua vida pessoal tem impacto no desempenho da sua vida profissional?

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo parcialmente

3 - Discordo

4 – Concordo

5 – Concordo parcialmente

6 – Concordo totalmente

SECÇÃO 2 – *Quiet Quitting* (despedimento emocional)

15. Tem conhecimento do termo *Quiet Quitting* (Despedimento Emocional)?

- SIM
- NÃO

16. Sente-se nesta posição do *Quiet Quitting* (Despedimento Emocional)?

- SIM
- NÃO

17. Quais as razões e consequências que acha que o despedimento emocional tem? (resposta aberta)