

# MOTIVAÇÃO

Da cultura da empresa à atitude individual

## Vitor Alua

Consultoria em Desenvolvimento Organizacional | Cultura e Liderança Compassiva |  
[aluacompaixao.pt](http://aluacompaixao.pt) | Inspiramos Pessoas & Organizações

## Quiet Quitting — A Desistência Silenciosa: Sinais, Causas e Padrões

Bem-estar  
360°

🎧 LIVE

WEBINAR

Bem-estar  
360°

# MOTIVAÇÃO

Da cultura da empresa  
à atitude individual



# O QUE É O QUIET QUITTING?

*“Work is not your life. Your value is not defined by your productivity.”*

Zaid Khan, TikTok, 2022 — o vídeo que popularizou o termo à escala global.

## DEFINIÇÃO

Fazer apenas o que está contratualmente definido — sem ir mais além. Presença física, com ausência de compromisso emocional.

## NÃO CONFUNDIR COM...

Não é preguiça nem incompetência. ***É uma resposta adaptativa a um contexto que deixou de fazer sentido.***

**5,3 mil milhões €**

**Absentismo:** 1,8 mil milhões €  
**Presentismo:** 3,5 mil milhões €

**19%**

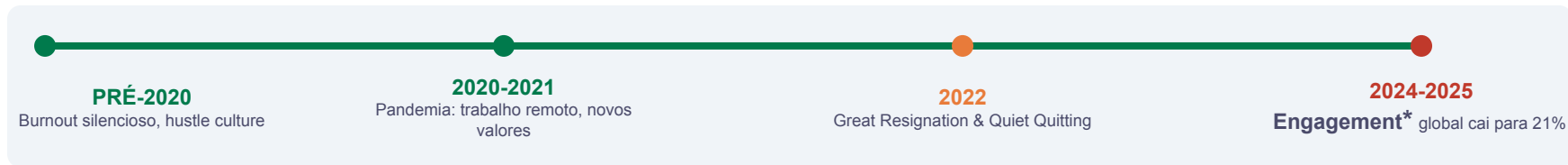
Trabalhadores engaged (envolvidos)

**47%**

Sentiram muito stress (acima da média europeia e global)

# CONTEXTO: O QUE MUDOU?

A pandemia como acelerador — não como causa



## QUEM MAIS AFETADO?

- **Gen Z & Millennials (<35 anos):** queda de **8 p.p.** em engagement (acumulado 2020–2025). Gallup 2025
- **Gestores intermédios:** apenas **1 em 4 gestores** está comprometido. (Gallup 2026)
- **Jovens trabalhadores:** queda de **13 p.p.** na percepção de que alguém se preocupa com eles no trabalho. (Gallup 2025)

## O QUE A INVESTIGAÇÃO DIZ

“O **QQ ressurgiu** no pós-pandemia, coincidindo com uma **queda significativa na percepção de controlo dos trabalhadores sobre o seu ambiente.**”

Hervé & Oh, Human Resource Management, 2025

\* “Estado afetivo-cognitivo positivo e persistente relacionado com o trabalho” — Schaufeli & Bakker (2003) | **Vigor** — energia e resiliência no trabalho **Dedicação** — sentido, entusiasmo e orgulho Schaufeli **Absorção** — concentração e imersão na tarefa, Schaufeli et al. (2002)

# AS CAUSAS — O MODELO CIENTÍFICO

*Job Demands-Resources (JD-R): quando as exigências superam os recursos*

## EXIGÊNCIAS EXCESSIVAS

- Sobrecarga de trabalho e deadlines impossíveis
- Falta de clareza de papéis e expectativas
- Conflito trabalho-vida pessoal persistente
- Pressão emocional e relacionamentos difíceis
- Incerteza organizacional e mudança constante

QUIET  
QUITTING

## RECURSOS INSUFICIENTES

- Ausência de feedback e reconhecimento
- Falta de autonomia e controlo sobre o trabalho
- Liderança distante ou inconsistente
- Sem oportunidades de aprendizagem
- Ausência de segurança psicológica na equipa
- Comunicação disfuncional (passivo-agressiva)

## NOVA CAUSA IDENTIFICADA EM 2025: PERDA DE CONTROLO PERCEBIDO

Em períodos de incerteza (crise, instabilidade económica, pós-pandemia e guerras), a percepção de que o esforço não produz resultados previsíveis desencadeia QQ como mecanismo de proteção. — Hervé, HRM Wiley & Oh, 2025

# CAUSAS — Segurança Psicológica e Liderança

*“As equipas com menor segurança psicológica não são as que têm líderes maus — são as que têm líderes que nunca admitem não saber.”*

Amy Edmondson — *The Fearless Organization*, Wiley, 2018

## O QUE ACONTECE SEM VULNERABILIDADE

- O líder não admite erros, não pede ajuda, não reconhece dúvidas.
- *Mensagem implícita: “aqui, mostrar fraqueza tem custo.”*
- A equipa aprende por observação e modelação.
- **O silêncio instala-se: criado o “habitat” do quiet quitting.**

## A ARMADURA EMOCIONAL DA LIDERANÇA

**Brené Brown (*Daring Greatly*, 2012) demonstrou:**

- **Vulnerabilidade não é fraqueza** — é o precursor necessário da confiança e da ligação genuína.
- A invulnerabilidade cria distância psicológica que impede que os colaboradores se sintam vistos e ouvidos.

*“A segurança psicológica — ou a sua ausência — é o resultado das ações do líder.”*

Amy Edmondson, *The Fearless Organization*, Wiley, 2018

# O PARADOXO DA INVULNERABILIDADE

*O líder que protege a autoridade destrói a confiança — e cria as condições para o quiet quitting*

## AS 3 CONDIÇÕES DO ENGAGEMENT

*Kahn, AMJ, 1990*

**SIGNIFICÂNCIA:** *o trabalho importa*

**DISPONIBILIDADE:** *tenho recursos*

**SEGURANÇA PSICOLÓGICA:** *falha sem custos*

*Sem segurança psicológica, o colaborador faz — mas não investe.*

## INVESTIGAÇÃO 2024

*Dillard, Cavallo & Zhang, 2024.*

*O QQ é frequentemente uma resposta racional a ambientes onde a expressão autêntica foi sistematicamente desvalorizada ou punida.*

*Ambientes criados por líderes que modelaram a armadura em que, pelo seu exemplo, pediram a todos que também a vestissem.*

O líder que não partilha a sua vulnerabilidade **destrói a confiança** ao tentar proteger a sua autoridade.

*O risco só se assume quando nos sentimos seguros para falhar.*

**A ausência de partilha da vulnerabilidade da liderança, não produz equipas fortes.  
Produz equipas silenciosas.**

# OS PADRÕES DE COMPORTAMENTO

Como o Quiet Quitting se manifesta no dia a dia — o que observamos

## 01 — MÍNIMO ACEITÁVEL

Cumpre o horário ao minuto. Não voluntária ideias.

Recusa tarefas adicionais sem justificção de negcio clara.

## 02 — DESLIGAMENTO EMOCIONAL

Participa em reunies sem contribuir.

Comunicao instrumental — apenas o necessrio. Ausncia de entusiasmo perceptvel.

## 03 — FUGA À VISIBILIDADE

Evita projetos de alto risco/visibilidade.

Não lidera iniciativas.

Fica fora do radar mas dentro do contrato.

## 04 — CINISMO RELACIONAL

Comentrios negativos subteis.

Ceticismo perante mudanas.

Distanciamento de colegas mais envolvidos.

Desconfiana da liderana.

## 05 — PREPARAÇÃO PARA SAÍDA

Atualiza o CV e o LinkedIn.

Estabelece limites progressivamente mais rgidos.

Desinveste das relaes profissionais internas.

*O QQ pode ser um prelúdio à saída real — ou uma posio estável de longo prazo.*

Bem-estar  
360°

# OS SINAIS DE ALERTA

Indicadores precoces — o que a liderança pode observar

**UMA ABORDAGEM SISTÊMICA: A interdependência entre o indivíduo, a equipa e a organização.**

## NÍVEL INDIVIDUAL

- Declínio gradual na qualidade do trabalho
- Ausência de iniciativa e sugestões
- Pontualidade excessiva nas saídas
- Silêncio repentino em reuniões
- Menos relações informais
- Score baixo em 'motivação'

## NÍVEL DE EQUIPA

- Baixa participação ativa em reuniões
- Falta de voluntários para projetos
- Ceticismo perante mudanças
- Comunicação informal reduzida
- Quebra de resultados nas equipas
- Foco excessivo nos limites das funções e papel da equipa

## NÍVEL ORGANIZACIONAL

- Inquéritos de clima com resultados em declínio
- Turnover voluntário (talento)
- eNPS negativo ou em queda livre
- Absentismo 'suave' a crescer
- Escassez de candidaturas internas (movimentos horizontais)
- Gestão com dificuldade de motivação das equipas e uma redução significativa da inovação e criatividade

# UMA PERSPETIVA DIFERENTE

*E se o Quiet Quitting for uma resposta legítima — e não o problema?*

*“A literatura organizacional enquadra o QQ negativamente porque prioriza os interesses da organização sobre as necessidades individuais. Mas ao nível individual, emergem argumentos a favor dos seus aspetos positivos.”*

Dillard, Cavallo & Zhang (2025), Human Resource Development — SAGE

## VISÃO ORGANIZACIONAL

- Perda de produtividade
- Contágio do disengagement
- Risco de turnover
- Quebra da performance coletiva

## VISÃO HUMANISTA

- Reequilíbrio de limites saudáveis
- Resposta de dignidade a misrecognition
- Sinal de disfunção organizacional
- Oportunidade de redesenho do contrato psicológico

**A questão não é apenas perceber o contexto de um colaborador' — é perguntar: o que é que na organização tornou o 'disengagement' como a melhor opção disponível para aquela Pessoa?**

# O PAPEL DA LIDERANÇA

70% da variância no engagement é explicada pelo gestor imediato — Gallup

# 70%

da variância no engagement da equipa é determinada pelo gestor imediato

*“Quiet Quitting is about bad bosses, not bad employees.”*

Zenger & Folkman, 2024

O QUE OS GESTORES DEVEM FAZER DE DIFERENTE?

# O CONTRATO PSICOLÓGICO

*Expectativas não escritas — e o que acontece quando são violadas*

**CONTRATO PSICOLÓGICO:** o conjunto de expectativas implícitas e obrigações mútuas percebidas entre A Pessoa e a organização — que nunca estão escritas, mas que são fortemente sentidas e assumidas.

## O que acontece quando este contrato é violado?

### VOZ

Reclamar, dar feedback, tentar mudar o sistema por dentro.

*Requer segurança psicológica elevada e confiança na liderança.*

**Quando a voz não resulta — a pessoa passa para as opções ao lado.**

### QUIET QUITTING

Cumprir sem se comprometer. Proteger a energia.

*Resposta de quem perdeu a fé na voz mas ainda não está pronto para sair.*

**Pode ser estável — ou pode ser um prelúdio de uma saída.**

### SAÍDA ATIVA

Resignação formal. A organização perdeu o colaborador de vez.

*Muitas vezes antecedida por um período de QQ não diagnosticado.*

**A empresa perde talento — e raramente sabe porquê.**

**PONTO-CHAVE: O QQ raramente é uma escolha consciente — é uma resposta gradual e adaptativa à erosão da confiança e do sentido no trabalho.**

# DIFERENÇAS GERACIONAIS

Não é preguiça — é uma visão diferente do que é um contrato de trabalho justo

65%

dos 18-29 anos: devo fazer apenas o que sou pago para fazer

82%

dos 65+ anos: os colaboradores devem sempre ir além do esperado

Fonte: YouGov, 2022 — survey EUA | Gallup 2025

## Gen Z

(1997-2012)

### O QUE PROCURA

Propósito, impacto, flexibilidade, desenvolvimento rápido, autenticidade

### O QUE EVITA

Microgestão, rigidez, promessas vazias sobre cultura organizacional

## Millennials

(1981-1996)

### O QUE PROCURA

Equilíbrio, progressão, significado, colaboração

### O QUE EVITA

Estagnação, ausência de reconhecimento, liderança rígida

## Gen X

(1965-1980)

### O QUE PROCURA

Autonomia, competência reconhecida, estabilidade

### O QUE EVITA

Mudança imposta, desvalorização da experiência

*Nota: Estereótipos geracionais são tendências estatísticas — não verdades absolutas. A diversidade individual prevalece.*

# QUIET THRIVING — A ALTERNATIVA

Da proteção à agência: encontrar sentido mesmo em contextos imperfeitos

**QUIET QUITTING:** fazer o mínimo para se proteger | **QUIET THRIVING:** agir intencionalmente para encontrar sentido e energia

## Estratégias de Quiet Thriving — o que os colaboradores podem fazer

### Job Crafting

Redesenhar tarefas e relações para aumentar o alinhamento com pontos fortes e interesses.

### Micro-conexões

Investir em relações de qualidade com 2-3 colegas. A pertença não precisa de ser global.

### Propósito Pessoal

Identificar o que neste trabalho ainda tem significado, mesmo que o contexto seja difícil.

### Limites Assertivos

Estabelecer fronteiras claras e comunicá-las em conversa direta com a liderança.

### Aprendizagem Contínua

Manter o investimento no desenvolvimento pessoal, independentemente do suporte formal.

### Contribuição Visível

Escolher projetos específicos para fazer a diferença. Dar muito ao que realmente importa.

Bem-estar  
360°

# SÍNTESE

## 5 ideias fundamentais para transformar a cultura organizacional

### 01. RESPOSTA ADAPTATIVA

O QQ não é preguiça, mas uma adaptação a condições que perderam o sentido.

**4 em 5 trabalhadores globais “desinvestem / alheados”.**

— Gallup 2025

### 02. CAUSAS PRINCIPAIS

- Desequilíbrio: quando as exigências superam os recursos
- Violação do contrato psicológico
- Liderança desligada
- Perda do controlo percebido
- Ausência de Segurança Psicológica

### 03. O PAPEL DO GESTOR

**70%** do engagement é determinado pelo gestor direto.

**Ação: Conversa semanal autêntica e vulnerável de 15 min tem o maior retorno.**

### 04. DIGNIDADE LEGÍTIMA

A pergunta crítica não é como "motivar", mas sim: **"O que tornou o desligamento / desmotivação a melhor opção disponível para aquela Pessoa?"**

### 05. RECONHECIMENTO E EXECUÇÃO

**41% mudariam com mais reconhecimento.** A solução existe; o desafio real é a execução consistente.

— Gallup 2025

(e congruente: ou seja, coerência entre os valores declarados e vividos na empresa)

**Os quiet quitters raramente querem ir embora — o que mais querem são razões para ficar. Isso está ao alcance de qualquer liderança disposta a perguntar honesta e autenticamente como este se sente?**

# REFLEXÃO

*A vossa experiência e perspetiva*

**Se pudessem mudar **UMA** coisa na vossa  
organização  
para reduzir o Quiet Quitting — **qual seria?****

*Não há respostas certas ou erradas — há contextos diferentes. E o QQ existe em todos eles!*

Bem-estar  
360°

**OBRIGADO**

e-mail: [vitor@aluacompaixao.pt](mailto:vitor@aluacompaixao.pt)

