



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**

**ITA VALESKA SARAIVA SILVA**

**ABANDONO SILENCIOSO:**  
**UMA ANÁLISE DO FENÔMENO NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO**

**FORTALEZA**

**2026**

ITA VALESKA SARAIVA SILVA

ABANDONO SILENCIOSO:  
UMA ANÁLISE DO FENÔMENO NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Paula Moreno Pinho

FORTALEZA

2026

ITA VALESKA SARAIVA SILVA

ABANDONO SILENCIOSO:  
UMA ANÁLISE DO FENÔMENO NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Paula Moreno Pinho

Aprovada em: 27/04/2026.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Adauto de Vasconcelos Montenegro  
Universidade da Integração Internacional  
da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab)

Aos meus avós (*in memoriam*)  
que serão sempre saudosa, inspiradora  
e carinhosa lembrança.

## AGRADECIMENTOS

Concluir o Mestrado é experimentar a materialização daquilo que, um dia, foi somente um sonho aguardado como promessa de Deus na minha vida. Exatamente por isso, minha gratidão primeiramente a Ele – Autor da vida e Senhor da minha salvação – que cuidou do meu sonho, tornando-o realidade a Seu tempo, segundo o Seu propósito e de maneira muito superior ao que fui capaz de imaginar ou desejar! A Deus a glória para sempre!

Aos meus pais – Nivardo e Maria José – que são o motivo, a razão, o ponto de partida e o porto seguro para onde sei que sempre posso voltar, as colunas que me sustentam em oração e zelo. A vocês, meu amor, meu respeito e o desejo de retribuir um pouco de todo o amor e cuidado que sempre marcaram nossa família! Amo vocês!

À minha irmã, Amabelia, e ao meu cunhado, Edgar, que são inspiração, apoio e torcida a todo momento, mesmo quando acho que não mereço. O carinho e o exemplo de vocês são fundamentais para mim! Amo vocês!

Às minhas sobrinhas, Isabel e Rebeca, as autoras da minha melhor versão, aquelas que acolheram, de forma sempre compreensiva, cada adiamento sob a justificativa de ‘quando eu terminar o Mestrado...’. Amo vocês, minhas princesas! Vocês são o nosso maior presente!

Às amigas Bruna Taiane e Camila Pimenta (e ao meu príncipe Pedro) com quem pude compartilhar desde a alegria da aprovação até os desafios e as inseguranças do trajeto. Ter a leveza e a escuta de vocês no dia-a-dia foi fundamental!

À prof. Ana Paula Pinho, minha orientadora, pelo apoio e pela paciência ao longo dessa breve, mas intensa jornada, assim como por todas as contribuições para o desenvolvimento dessa pesquisa. Muito obrigada!

À prof. Sandra Santos – minha primeira professora no Mestrado – e ao prof. Adauto Montenegro, membros da banca examinadora, pela disposição em participar da construção desse trabalho, sempre de forma tão colaborativa, amável e gentil. Meu respeito e admiração!

Aos docentes do PPAC com quem tive a feliz oportunidade de compartilhar essa trajetória e cujos ensinamentos foram a base que tornou este trabalho possível.

Aos colegas e amigos de PPAC, especialmente Felipe Viana - minha dupla -, Paula Hadassa, Maria Aldenora, Ailton Forte, João Victor, Tatiane Serafim, Kesia Alencar e a querida Elidihara Guimarães (*in memoriam*), com os quais tive a oportunidade de aprender através do compartilhamento de trabalhos, pesquisas e eventos acadêmicos. Aos colegas do ConGeVi pelo acolhimento e preocupação sempre demonstrados; em especial, Valéria, Alberto e Emiliano que tão prontamente me apoiaram nos momentos de dúvida e insegurança ao longo da escrita do

trabalho.

À UFC, da qual também sou parte como servidora, em especial aos colegas da PROGEP com quem compartilho a intensa rotina diária da gestão de pessoas. Meu carinho e gratidão, em particular, à Rebeka Sotero e à Brunna Matias, minhas gestoras, por todo o apoio e a confiança demonstrados ao longo dos últimos dois anos; sem a parceria de vocês, que contribuiu significativamente para o meu crescimento profissional e pessoal, percorrer esse caminho teria sido muito mais desafiador. Muito obrigada!

Aos entrevistados que se dispuseram a contribuir com a pesquisa.

Elencar nomes, em um momento como esse, é correr o risco de ser traída pela memória; contudo, é também a oportunidade de deixar registrado o fato de que a caminhada só não foi impossível por ter sido compartilhada e suportada com aqueles que nos querem e a quem queremos bem!

Desde que nasci fui entregue a ti;  
Desde o ventre materno és o meu Deus.  
(Salmos 22: 10, Nova Versão Internacional)

## RESUMO

Abandono silencioso diz respeito ao comportamento de limitação consciente dos esforços empreendidos, pelo trabalhador, na execução da atividade laboral. É um fenômeno que vem sendo objeto de estudo da academia e questão de interesse dos gestores, uma vez que tem sido mais facilmente reconhecido e encontrado no mundo trabalho. O estudo tem por objetivo analisar as percepções de servidores públicos estáveis acerca do abandono silencioso no contexto de trabalho. A investigação adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com o uso de entrevistas semiestruturadas, com roteiro elaborado a partir da proposta da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) de Pinho e Silva (2025). Participam da pesquisa 17 servidores efetivos, estáveis, ocupantes de cargos de diferentes carreiras, aos quais se teve acesso pela técnica de ‘bola de neve’. Para o tratamento e a análise dos dados coletados, fez-se uso da metodologia de Análise Temática sugerida por Braun e Clarke (2006). Os resultados do estudo indicam o reconhecimento do abandono silencioso no âmbito do setor público, com a identificação de condutas que demonstram compromisso restrito e baixo empenho, resultantes de decisão pessoal de indivíduos que compõem a força de trabalho desse segmento. No que diz respeito aos principais elementos caracterizadores, com base nos dados coletados, o fenômeno se manifesta por atitudes de desapego e pela falta de iniciativa. Os achados do estudo indicam que sua ocorrência está especialmente relacionada à existência de gestores distantes e desconectados da equipe; à percepção de tolerância à sua prática, como expressão de uma gestão de desempenho ineficaz; ao desejo de proteção da vida pessoal dos servidores da sobrecarga causadora de estresse associada ao trabalho; e à percepção da relevância da influência política para os processos de gestão de pessoas, em lugar da capacitação ou do engajamento dos servidores com o trabalho. Essa pesquisa contribui para o preenchimento de lacuna existente na produção acadêmica internacional e nacional, especialmente, ao confirmar algumas das características já apontadas na literatura; aprofundar a compreensão de alguns dos fatores que circundam o fenômeno; não corroborar a atuação de outros e identificar o surgimento de um novo elemento nessa relação, possivelmente verificado pelo contexto específico da pesquisa. Os resultados indicam, por fim, que o abandono silencioso é uma realidade na força de trabalho da administração pública e, como tal, precisa ser objeto de estudo e de intervenção dos que fazem a gestão de pessoas do setor.

**Palavras-chave:** abandono silencioso; *quiet quitting*; setor público; abordagem cognitivo reflexiva (ACR).

## ABSTRACT

Silent abandonment refers to the behavior of consciously limiting the efforts undertaken by the worker in the execution of work activity. It is a phenomenon that has been the subject of academic study and is of interest to managers, since it has been more easily recognized and found in the world of work. This study aims to analyze the perceptions of tenured public servants regarding silent abandonment in the work context. The research adopts a qualitative approach, of an exploratory and descriptive nature, using semi-structured interviews, with a script developed based on the Cognitive-Reflective Approach (CRA) proposed by Pinho and Silva (2025). Seventeen tenured public servants from different career paths participated in the research, accessed through the snowball sampling technique. For the treatment and analysis of the collected data, the Thematic Analysis methodology suggested by Braun and Clarke (2006) was used. The study's results indicate a recognition of silent abandonment within the public sector, identifying behaviors that demonstrate restricted and low commitment, stemming from personal decisions by individuals within this segment's workforce. Regarding the main characterizing elements, based on the collected data, the phenomenon manifests itself through attitudes of detachment and a lack of initiative. The study's findings indicate that its occurrence is especially related to the existence of managers who are distant and disconnected from their teams; to the perception of tolerance for this practice as an expression of ineffective performance management; to the desire to protect the personal lives of employees from the work-related overload and stress; and to the perception of the relevance of political influence to human resource management processes, rather than employee training or engagement. This research contributes to filling an existing gap in international and national academic production, especially by confirming some of the characteristics already pointed out in the literature; deepening the understanding of some of the factors surrounding the phenomenon; not corroborating the actions of others; and identifying the emergence of a new element in this relationship, possibly verified by the specific context of the research. The results ultimately indicate that silent abandonment is a reality in the public administration workforce and, as such, needs to be the subject of study and intervention by those who manage human resources in the sector.

**Keywords:** silent abandonment; quiet quitting; public sector; cognitive reflexive approach (CRA).

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características dos servidores entrevistados.....	46
Figura 2 – Fases da Análise Temática.....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Principais fatores relacionados à prática de abandono silencioso.....	29
Quadro 2	– Estudos anteriores sobre abandono silencioso na pesquisa nacional.....	36
Quadro 3	– 1ª e 2ª etapas da Entrevista .....	50
Quadro 4	– 3ª etapa da Entrevista .....	51
Quadro 5	– Itens da escala de abandono silencioso .....	52
Quadro 6	– 4ª etapa da Entrevista .....	52
Quadro 7	– Apresentação dos servidores entrevistados .....	56
Quadro 8	– Temas e códigos sobre o reconhecimento da prática do abandono silencioso .....	58
Quadro 9	– Temas e códigos sobre as principais características do abandono silencioso .....	67
Quadro 10	– Temas e códigos sobre os fatores relacionados ao abandono silencioso .....	73

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	Contextualização e delimitação do tema .....	14
1.2	Formulação do problema e dos objetivos .....	16
1.3	Justificativa .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
2.1	Abandono silencioso: conceito e caracterização .....	22
2.2	Abandono silencioso: fatores relacionados a sua ocorrência .....	26
2.3	Abandono silencioso: construtos relacionados .....	30
2.3.1	<i>Presenteísmo</i> .....	30
2.3.2	<i>Intenção de rotatividade</i> .....	32
2.4	Estudos anteriores sobre abandono silencioso .....	33
<b>3</b>	<b>SETOR PÚBLICO NO BRASIL</b> .....	38
3.1	Contexto histórico da Administração Pública no Brasil .....	38
3.2	Elementos de Gestão de Pessoas no setor público .....	41
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	45
4.1	Tipologia da pesquisa .....	45
4.2	Sujeitos da pesquisa .....	46
4.3	Procedimento de coleta de dados .....	48
4.4	Instrumento de pesquisa .....	48
4.5	Tratamento e análise de dados .....	53
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	56
5.1	O reconhecimento da prática do abandono silencioso .....	57
5.2	As principais características do abandono silencioso .....	66
5.3	Os fatores relacionados ao abandono silencioso .....	72
5.3.1	<i>O papel do gestor</i> .....	74
5.3.2	<i>A progressão de carreira</i> .....	77
5.3.3	<i>O ritmo de trabalho</i> .....	78
5.3.4	<i>O desequilíbrio entre vida pessoal e profissional</i> .....	80
5.3.5	<i>A questão geracional</i> .....	82
5.3.6	<i>A gestão de desempenho ineficaz</i> .....	85
5.3.7	<i>A dimensão política</i> .....	86

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE A – ESTUDOS ANTERIORES SOBRE ABANDONO SILENCIOSO NA PESQUISA INTERNACIONAL .....</b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta introdução, contextualiza-se a temática, com uma breve exposição de sua relevância e atualidade, a partir do cenário em que está situada, qual seja, o mundo do trabalho. Posteriormente, apresenta-se a pergunta motivadora da investigação, assim como cada um dos objetivos do estudo, de modo a responder convenientemente à indagação inicial. Faz-se, ainda, uma breve descrição dos elementos definidores do percurso metodológico da pesquisa. Expõem-se as razões de ordem teórica e prática que tornam relevante a realização do estudo, discutindo-se as contribuições esperadas. Finalmente, oferece-se a visão geral da estrutura da pesquisa.

### 1.1 Contextualização e delimitação do tema

O mundo do trabalho foi marcado historicamente por grandes alterações que tiveram lugar em função das mudanças operadas no conjunto da sociedade. Desde o surgimento do capitalismo, com a ascensão da classe burguesa e a posterior Revolução Industrial, passando pelo movimento de expansão comercial e financeira do capital e pelas transformações no modo de produzir, várias são as modificações que se pode observar, não raro à custa do aumento da exploração da mão-de-obra e da precarização das relações laborais (Silva, 2022).

Em muitos grupos sociais pós-modernos, em paralelo a essas modificações, observou-se também o surgimento da *hustle culture* – cultura de agitação, em tradução livre – a orientar as relações e as expectativas no ambiente de trabalho (Bellini; Lomazzi, 2024). Por essa concepção, toma-se o trabalho como o centro da dinâmica das relações do indivíduo, de modo que o sucesso pessoal se dá pelo êxito na esfera profissional. Bellini e Lomazzi (2024) lembram que, sob a perspectiva da cultura da agitação, o tempo livre, não dedicado ao trabalho, pode ser interpretado como um desperdício.

Nos últimos anos, tendo como contexto a pandemia da Covid-19, ocorrida entre os anos de 2020 e 2023, dois fenômenos tiveram lugar e novamente modificaram o funcionamento das relações laborais, a saber: *the great resignation* e *quiet quitting* (Formica; Sfodera, 2022). Esses eventos, associados a outros observados no contexto organizacional, indicam a coexistência da duradoura cultura da agitação, orientando parte das relações laborais, e de uma nova ética profissional nascente, a qual privilegia o sucesso a partir de elementos como equilíbrio entre vida pessoal e no trabalho, bem-estar e satisfação para além das conquistas corporativas (Bellini; Lomazzi, 2024).

Descrita como uma desvinculação empregatícia voluntária de milhões de norte-americanos a partir da primavera de 2021 (Formica; Sfodera, 2022), *the great resignation* ou a grande renúncia – em tradução simples – representou uma exteriorização da indagação existente entre muitas pessoas quanto à importância de buscar por maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Tierno, 2024) que, em resposta, optaram por pedir demissão (Kang; Kim; Cho, 2023).

Também inserido no ambiente pós-pandêmico (Chiacchio; Skarabone, 2024), outro comportamento passou a se manifestar nas relações trabalhistas a partir dos Estados Unidos e da Europa (Roldão, 2023) e tem afetado de maneira marcante o mundo do trabalho (Yıldız, 2023), conhecido como *quiet quitting* ou abandono silencioso. Embora não seja algo completamente inédito no ambiente laboral (Chiacchio; Skarabone, 2024), ganhou ímpeto e se popularizou através de discussões e grupos de mídias sociais (Tierno, 2024).

O abandono silencioso não se manifesta pelo rompimento do vínculo formal de trabalho, como em uma demissão propriamente dita. Ele é, antes, um comportamento individual marcado pela limitação consciente dos esforços empreendidos na execução do trabalho; de modo que se mantém a relação empregatícia, mas se restringe a quantidade (Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025) e a qualidade do que se entrega como resultado dessa relação (Memiş; Tabancalı, 2024).

A partir do século XX, quando a organização do trabalho passou a ser estudada no cenário brasileiro, observa-se no País a ascensão dos mecanismos de regulamentação das relações capital-trabalho com a decretação das Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) em 1943, após intenso período de movimentação organizada da classe trabalhadora em prol do reconhecimento de direitos e garantias em seu favor (Silva, 2022).

No que diz respeito especificamente ao setor público nacional, após mais de duas décadas de Ditadura Militar, a promulgação da Constituição de 1988 inaugurou uma era ao consagrar expressamente a proposição de uma reforma do serviço civil por meio da profissionalização das estruturas da gestão pública, a partir de institutos como o concurso público (Abrucio, 2007) – elemento não padronizado até a Carta Magna. Além disso, como consequência do princípio do federalismo e do dever constitucional de ser o Estado provedor de políticas públicas, observou-se na primeira década do século XXI a expansão da mão-de-obra estatal, especialmente em comparação àquela existente nos anos 1990, com a diversificação de sua composição tanto no que diz respeito à distribuição regional, com a ampliação em favor das regiões de menor desenvolvimento, quanto na estrutura federativa, com a redução de participação federal em favor de outros níveis (Mattos, 2015).

No cenário de pesquisa nacional, a temática do *quiet quitting*, referenciada algumas

vezes através de traduções para o português como “demissão” ou “abandono silencioso”, já foi abordada em alguns estudos. Embora relativamente escassos, podem ser localizados trabalhos que abordam o construto em seu aspecto conceitual, na perspectiva de contextualizá-lo; é o que se observa em pesquisas como as desenvolvidas por Chiacchio e Skarabone (2024), Meneguzzi e Malgarim (2024) e Souza e Karhawi (2023). Em uma investigação empírica, Woida e Cavalcante (2024) averiguam a percepção de um grupo específico de sujeitos – discentes de nível superior – quanto ao seu conhecimento prévio da temática. No estudo recente desenvolvido por Tierno (2024), também em abordagem empírica, localizou-se a única análise do fenômeno no ecossistema de uma organização, por meio da exploração do *quiet quitting* e de sua influência no desempenho organizacional. Em subseção posterior desta pesquisa, os estudos acima mencionados serão analisados mais detalhadamente.

## **1.2 Formulação do problema de pesquisa e dos objetivos**

Na pesquisa científica, o interesse pela temática do abandono silencioso tem levado à realização de algumas abordagens que, embora relativamente escassas (Barroso; Santana, 2024) especialmente no cenário da produção nacional, já permitiram levantar aspectos e elementos pertinentes ao fenômeno.

A partir de aproximações com a literatura, a existência do abandono silencioso no cenário nacional foi arguida e identificada (Chiacchio; Skarabone, 2024). Em metassíntese desenvolvida da literatura nacional e internacional, Chiacchio e Skarabone (2024) concluíram pela ocorrência do abandono silencioso enquanto prática crescente e de ânimo duradouro, face à nova realidade organizacional inaugurada a partir da pandemia da Covid-19. Levantaram, ainda, motivações para a prática e fatores que concorrem para a manifestação desse comportamento, como a difusão do trabalho em *home office*. Cabe salientar, contudo, que tais análises e considerações foram feitas a partir de dados secundários – pesquisas anteriores – sem que se isolassem aspectos que eventualmente concorram ou colaborem para a manifestação do abandono silencioso a partir dos sujeitos que vivenciam ou testemunham a ocorrência do comportamento nas organizações. Assim, não é possível precisar se a manifestação do fenômeno se dá indistintamente, por exemplo, nos ambientes público e privado ou em quaisquer instituições, a despeito de tamanho ou tipo de atividade.

A percepção e o conhecimento dos indivíduos sobre o fenômeno também têm sido investigados (Woida; Cavalcante, 2024). Embora orientada pelo rigor metodológico, tal abordagem se deu fora do contexto organizacional, ambiente que mais facilmente se identifica

ligado à ocorrência do abandono silencioso. Pode-se inferir que, por si, a condução de uma pesquisa sobre comportamento organizacional fora do enquadramento de vínculos trabalhistas não representaria necessariamente uma limitação; contudo, abre-se a possibilidade de serem feitas averiguações, na mesma linha, imersas no contexto corporativo. Ao concluir pelo conhecimento moderado do tema entre os sujeitos pesquisados, os autores corroboram com a manifestação do comportamento no mercado de trabalho brasileiro – aspecto já apontado em pesquisa anterior e que concluiu, resumidamente, que, no Brasil, 47% dos não ocupantes de cargos de liderança consideram que estão praticando o abandono silencioso (EDC Group, 2023) – sem, no entanto, aprofundar a questão quanto à distribuição desse entendimento e de seus praticantes entre setores produtivos, distribuição regional ou demais critérios sociodemográficos.

Ainda no sentido de elencar atributos do fenômeno e de seus praticantes, tendo em vista sua relação com o ambiente das redes sociais como berço das menções iniciais à expressão “*quiet quitting*”, o abandono silencioso foi objeto de investigação com a finalidade de identificar as características dos indivíduos que utilizam, nas redes, expressões relacionadas a esse comportamento (Souza; Karhawi, 2023). Da aparente oposição entre a visibilidade buscada e encontrada nas mídias sociais como mecanismo de empregabilidade – fenômeno também característico deste tempo (Campanella, 2023) – e o distanciamento e desengajamento do abandono silencioso, Souza e Karhawi (2023) buscaram elencar as principais características expressas dos fenômenos por usuários de redes sociais.

Outro aspecto que pode ser analisado quanto à manifestação do *quiet quitting*, e que já apresenta alguns resultados em estudos brasileiros, é a sua relação com o desempenho organizacional. Como fenômeno conceitualmente ligado ao cenário corporativo, tem sido investigada a sua influência na produtividade de setores específicos, tanto no âmbito privado (Benones *et al.*, 2023) quanto no setor público (Tierno, 2024).

Ao ingressar na análise do desempenho, alguns outros elementos são identificados como relacionados ao abandono silencioso, tais como motivação e engajamento, além de suas causas e fatores potenciais. Embora haja a possibilidade e a necessidade de maiores incursões na temática, inclusive com a ampliação dos sujeitos e das organizações investigadas (Benones *et al.*, 2023), há indicações de que a influência desse comportamento entre trabalhadores alterou sua motivação para o trabalho, embora com a manutenção e, até mesmo, um aparente aumento de desempenho das equipes (Tierno, 2024). Há, ainda, investigações que concluem pela ausência de reflexos na performances das equipes, expressivos o suficiente, para provocar inquietação nos gestores (Benones *et al.*, 2023).

A partir do acima exposto, acerca das circunstâncias já encontradas no cenário de pesquisa nacional, e tendo por intenção contribuir com a construção do conhecimento sobre o abandono silencioso no Brasil, esse estudo se propôs a responder a seguinte questão: *quais as percepções dos servidores públicos estáveis acerca do abandono silencioso no contexto de trabalho?*

À luz dessa pergunta de pesquisa, definiu-se como objetivo geral da investigação analisar as percepções de servidores públicos estáveis acerca do abandono silencioso no contexto de trabalho.

Detalhadamente, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar se há o reconhecimento da prática do abandono silencioso entre servidores públicos estáveis;
- b) Identificar os principais elementos caracterizadores do fenômeno do abandono silencioso no âmbito do serviço público; e
- c) Descrever os principais fatores relacionados ao abandono silencioso no âmbito do setor público.

Para o cumprimento dos objetivos acima descritos, propôs-se o uso de abordagem qualitativa com a indagação do fenômeno sob o ponto de vista dos sujeitos nele envolvidos direta ou indiretamente (Godoy, 1995).

Por sujeitos da pesquisa, foram definidos os servidores públicos estáveis, ocupantes de cargos efetivos no âmbito da estrutura da gestão pública brasileira, em quaisquer de seus níveis – federal, estadual e/ou municipal – como detentores que são de pontos de vista acerca do ambiente organizacional que os circunda e do qual também são parte (Pinho; Silva, 2025).

Quanto aos dados, o acesso foi obtido a partir de entrevistas semiestruturadas, com roteiro elaborado segundo a proposta da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) (Pinho; Silva, 2025).

Como método de verificação e discussão desses dados, utilizou-se a análise temática, conforme definido por Braun e Clarke (2006). Acerca dessa técnica, serão apresentadas sua definição e principais características em subseção específica adiante.

### **1.3 Justificativa**

O abandono silencioso tem ganho relevância e inquietado gestores, de modo, até mesmo, a conduzir ao surgimento de novas categorias, como é o caso do *quiet firing* (Lopes *et al.*, 2024), que diz respeito também ao distanciamento entre empregado e empregador, sem a

manifestação expressa de desligamento; difere do *quiet quitting* por ocorrer mediante a criação de um ambiente de trabalho hostil e desagradável ao empregado, por iniciativa do empregador, de modo a constrangê-lo ao pedido de rescisão do vínculo empregatício (Anand; Doll; Ray, 2024).

Acerca do abandono silencioso, têm sido feitas investigações no ambiente corporativo, como nas organizações que atuam no segmento de captação e desenvolvimento de pessoas, por exemplo. Um dos resultados dessas incursões foi o levantamento realizado pelo EDC Group, em 2022, o qual, como se mencionou, apontou, que, no Brasil, quase metade dos não ocupantes de cargos de liderança praticam o abandono silencioso no dia-a-dia do trabalho (EDC Group, 2023).

Sendo majoritariamente composto por homens – 67% no total –, a presença do supracitado grupo, identificado a partir de sua autodeclaração, permite assegurar o reconhecimento da existência deste fenômeno no contexto organizacional brasileiro. É válido destacar, ainda, que tal achado demonstra que, no território nacional, o nível de abandono silencioso se assemelha ao encontrado pelo Instituto Gallup em investigação realizada junto à força de trabalho norte-americana; desta restou a informação de que, pelo menos, metade da mão-de-obra do país é adepta do comportamento *quiet quitter* (EDC Group, 2023).

De forma geral, ocupar-se com a pesquisa de manifestações como o abandono silencioso é inserir-se no estudo do comportamento organizacional, ou seja, aproximar-se para analisar e compreender como as ações individuais repercutem na totalidade da instituição (Barbosa; Moraes, 2022). Nesse caso, em específico, é debruçar-se sobre um fenômeno que, embora com raízes no passado (Memiş; Tabancalı, 2024), tem sido reconhecido e percebido como elemento que precisa ser gerido bem mais recentemente (Tierno, 2024).

Diante disso, inicialmente se investiga o reconhecimento da manifestação do abandono silencioso no âmbito do setor público por parte dos servidores que compõem a mão-de-obra desse segmento. Cabe salientar que, como já se argumentou, tal prática é reconhecida no mercado de trabalho brasileiro (EDC Group, 2023), contudo não se localizou estudo que mirasse especificamente sua ocorrência na gestão pública.

Levantam-se, ainda, os principais elementos caracterizadores do abandono silencioso no âmbito do serviço público. Tal incursão visa confirmar e/ou expandir as discussões de natureza conceitual já presentes na literatura, como as que podem ser depreendidas dos estudos de Formica e Sfodera (2022) e de Scheyett (2023).

Outro aspecto relevante no estudo do abandono silencioso diz respeito aos fatores relacionados à sua ocorrência. Nesse sentido, algumas incursões já foram feitas como as

apresentadas nos trabalhos de Boy e Sürmeli (2023), Mahand e Caldwell (2023) e Öztürk *et al.* (2023), entre outros. Contudo, esse é elemento acerca do qual ainda se apresenta necessidade de maior investigação (Gün; Kutun; Söyük, 2025) de modo a ampliar a compreensão da prática do fenômeno (Serenko, 2024). Os agentes motivadores são item essencial para que se possa delinear adequadamente a ocorrência do fenômeno, especialmente nesta proposta por sua abordagem situada no âmbito específico do setor público, cujo cenário e variáveis podem agregar novos fatores e aspectos na mediação das relações de causa e efeito (Robbins, 2009); além disso, conhecer tais agentes pode facilitar o delineamento de estratégias de prevenção à manifestação da prática entre trabalhadores.

Para ambientar a discussão de uma temática como o abandono silencioso no contexto da gestão pública brasileira, há de se levar em consideração as especificidades que definem esse grupo de trabalhadores, especialmente quanto aos aspectos relacionados à sua carreira. Essa mão-de-obra é caracterizada pela estabilidade – um dos mais fortes fatores de atração e retenção de pessoal –, rotina burocrática e carreira tradicional, linear (Ribeiro; Mancebo, 2013). Contudo, por sua complexidade, apresenta heterogeneidade de composição e de definição da carreira (Jeremias Junior; Oliveira, 2020), de modo que elementos das chamadas carreiras sem fronteiras (Robbins, 2005), como a flexibilidade, já começam a ser requisitadas (Bergue, 2019).

Finalmente, o presente estudo adota a Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) como metodologia orientadora da elaboração e da aplicação do roteiro de entrevista primeiramente por sua característica essencial de buscar captar a percepção e a cognição do sujeito acerca do tema investigado. Além disso, é uma abordagem metodológica embasada na fenomenologia e na sua ênfase em privilegiar a experiência do sujeito com o fenômeno, sendo ele, o sujeito, elo capaz de vincular o pesquisador ao objeto de interesse de seu exame científico (Pinho; Silva, 2025).

IncurSIONAR na investigação do abandono silencioso, tendo o setor público como cenário, permite agregar contribuições teóricas para o conhecimento do fenômeno ao ampliar as discussões nesse segmento que, embora conte com experiência anterior (Tierno, 2024), não se encontram completamente amadurecidas. Assim, é possível afirmar que se trata de lacuna identificada na literatura a análise do abandono silencioso em variados setores e tipos organizacionais (Ustun; Balli; Balli, 2024), além de contextos culturais e nacionais específicos (Serenko, 2024), e para a qual se pretende contribuir positivamente com esta pesquisa. Desta feita, a incursão da investigação do tema no contexto da administração pública, especificamente, tem o potencial de contribuir para a literatura por meio da confirmação e/ou ampliação das

características, assim como dos fatores relacionados à percepção do abandono silencioso.

No que diz respeito à contribuição empírica, o abandono silencioso se trata de um “comportamento encoberto” ainda pouco estudado (Toska *et al.*, 2025). O levantamento de como se configura esse fenômeno no cenário do setor público, com suas especificidades, características, propósito e estrutura próprios, pode ser útil para desenvolver intervenções eficazes do ponto de vista da gestão de pessoas nesse setor e, em última análise, conduzir a discussões que possam permitir alterações de práticas administrativas e/ou normativas, com vistas a tornar a regulação desse segmento mais eficaz e alinhada com o que nele se vivencia.

Por se tratar de uma questão experimentada continuamente pelos trabalhadores em razão do estresse no espaço profissional (Campton; Tham; Ting, 2023), esse estudo também apresenta potencial de contribuição no âmbito social. Há que se considerar de maneira especial o fato de que, nessa pesquisa, toma-se como unidade de análise as pessoas que compõem a mão-de-obra do setor público, aquelas responsáveis pela geração de valor público, ou seja, por produzir o que de retorno à sociedade as atividades da administração pública são efetivamente capazes de realizar (Bergue, 2019). Debruçar-se sobre esse grupo de trabalhadores, buscando conhecê-los naquilo que pode estar relacionado com a redução de seu engajamento e motivação para o trabalho pode significar, afinal, identificar pontos de melhoria no serviço prestado pelo Estado à coletividade.

Cabe ressaltar, finalmente, que, sob o enfoque delineado a partir dos objetivos supracitados e procedimentos metodológicos adotados, há possibilidade de ser essa uma abordagem pioneira no contexto geral da produção acadêmica nacional, quando se considera a limitação da produção no tema.

Além dessa introdução, a pesquisa se compõe ainda de uma seção de referencial teórico, a seguir, com a apresentação dos principais elementos indispensáveis à compreensão do abandono silencioso, assim como de construtos relacionados, e de sua abordagem no âmbito da gestão pública no Brasil. Segue-se a ela, uma outra seção que aborda o setor público brasileiro no tocante ao seu contexto histórico de desenvolvimento e os principais elementos caracterizadores da gestão de pessoas desse segmento. Posteriormente, é apresentado o percurso metodológico desenvolvido no trabalho, assim como os resultados alcançados na pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo versa sobre o construto *Quiet Quitting*, nesse estudo referenciado sob a tradução ‘abandono silencioso’. Abordam-se seus aspectos conceituais, características, os principais fatores relacionados a sua ocorrência segundo a literatura; assim como, resume-se o caminho percorrido, até o momento, no cenário de pesquisa da temática. Encerra-se o capítulo com a apresentação de outros construtos do comportamento organizacional que, a despeito da semelhança conceitual, não se confundem com o abandono silencioso.

### 2.1 Abandono silencioso: conceito e caracterização

A locução abandono silencioso procede da tradução livre da expressão *quiet quitting* e tem sido utilizada em conjunto com outros sinônimos na pesquisa nacional, tais como “demissão silenciosa” (Tierno, 2024) e “desistência silenciosa” (Woida; Cavalcante, 2024).

Na literatura, tal construto pode ser encontrado também em sua terminologia original, como *quiet quitting*, e faz parte, do ponto de vista lexical, de um conjunto de atitudes manifestadas unilateralmente, por funcionários ou gestores no contexto do trabalho, às quais se têm feito referência com o uso do termo *quiet* atrelado à ideia de comportamento tácito (Santos; Jesus, 2024).

Outra linha possível de análise da origem da expressão afirma ter sido ela cunhada pelo economista Mark Boldger ainda na primeira década do século XXI, tendo alcançado maior notoriedade a partir de 2022, após a ocorrência, um ano antes, do movimento da grande renúncia (*the great resignation*) (Formica; Sfodera, 2022), quando foi então revisitada pela mídia, especialmente a partir de movimentações nas redes sociais (Chiacchio; Skarabone, 2024), especialmente na rede TikTok (Serenko, 2024).

Há, ainda, percepções indicativas de que o abandono silencioso é uma novidade vocabular que nomeia questão há muito presente no dia-a-dia das instituições, própria da natureza humana ao se confrontar com situações de estresse: abdicar da conduta (Rock; Dixit, 2023), silenciar como forma de ignorar e evitar o trabalho (Öztürk; Arıkan; Ocak, 2023).

Sob o ponto de vista conceitual, *quiet quitting* ou abandono silencioso consiste em um fenômeno, relacionado ao contexto do trabalho, por meio do qual as pessoas limitam seus esforços ao mínimo necessário definido no contrato de trabalho (Galanis *et al.*, 2023), sem paixão ou maior envolvimento (Boy; Sürmeli, 2023), sem exceder o mínimo indispensável ao cumprimento das obrigações do vínculo contratual.

Ao contrário do que pode sugerir o vocábulo, a prática de abandono silencioso não se dá pelo rompimento formal do vínculo empregatício com a saída do trabalhador da organização – como uma demissão propriamente dita (Scheyett, 2022). Ela é antes, a demonstração no dia-a-dia de um compromisso restrito, com baixo empenho da parte do trabalhador (Formica; Sfodera, 2022) e resultado de decisão consciente do sujeito (Galanis *et al.*, 2023).

Por essa mentalidade, os indivíduos se limitam a cumprir as expectativas preestabelecidas inicialmente para os cargos, sem se oferecer ou se disponibilizar, de qualquer maneira, para tarefas adicionais – se possível, ignorando-as (Serenko, 2024). “Os funcionários permanecem fisicamente presentes, mas mental e emocionalmente desligados do trabalho” (Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025, p. 4, tradução nossa). É possível, então, afirmar que abandono silencioso diz respeito a uma atitude do indivíduo e, como tal, compõe-se de três elementos indispensáveis, a saber: os componentes cognitivo, afetivo e comportamental (Robbins; Judge, 2023).

De acordo com Robbins e Judge (2023), o componente cognitivo se relaciona com o entendimento, a crença, quanto ao significado das coisas. O componente afetivo se refere às emoções e sentimentos que são invocados quando se é defrontado com algo. O componente comportamental guarda relação com a intenção subjacente à atitude manifestada, envolvendo um curso de ação.

Abordando aspectos gerais do fenômeno do abandono silencioso, Öztürk; Arıkan e Ocak (2023) afirmam que os desistentes silenciosos compreendem o seu trabalho somente como um meio de sobrevivência (componente cognitivo); do ponto de vista afetivo, não demonstram estima pela organização; e no que tange ao elemento comportamental, são caracterizados pelo desempenho mínimo no fazer laboral.

Os *quiet quitters*, como são chamados os adeptos desse comportamento (Zieba, 2023), desempenham somente as atribuições básicas de sua função na organização, sem ir além das expectativas ou de sua capacidade de contribuição, desenvolvendo suas atividades sem apego ou comprometimento (Boy; Sürmeli, 2023). Numa espécie de fuga do trabalho e de tudo aquilo que possa estar atrelado a ele, os trabalhadores reduzem seus resultados e rejeitam promoções ou crescimento na carreira (Yıldız, 2023).

Quanto à interpretação desse comportamento, há pelo menos dois percursos possíveis: estabelecimento de limites ou demonstração de insatisfação.

Numa primeira análise, pode ser entendido como uma forma de estabelecer limites entre os âmbitos profissional e pessoal, com vistas a maior qualidade de vida e à melhora da

saúde mental por meio da rejeição à ‘cultura de agitação’ (Mahand; Caldwell, 2023). Popular no mundo ocidental após a revolução tecnológica, a chamada ‘cultura da agitação’ defende o sacrifício do descanso, da família e do tempo no geral para o alcance do sucesso profissional (Campton; Tham; Ting, 2023).

Outra perspectiva possível, é tomar a prática do abandono silencioso como uma expressão de insatisfação, de desagrado com o ambiente ou com as condições de trabalho. Pode ser visualizada, assim, como uma alternativa viável para aqueles que, embora não se sintam satisfeitos com suas demandas de trabalho e a forma como tais atividades são controladas ou recompensadas, não possam ou não queiram se desligar da instituição em que trabalham, aderir, assim, ao movimento da Grande Renúncia (Scheyett, 2022) e romper o vínculo empregatício.

De acordo com pesquisas da temática, a pandemia da Covid-19 foi determinante para o surgimento repentino e crescente da prática do abandono silencioso no contexto das organizações (Nuno, 2024), especialmente como efeito residual da Grande Renúncia combinado ao ingresso dos membros da Geração Z no mundo do trabalho (Öztürk; Arikan; Ocak, 2023).

A ocorrência da Grande Renúncia expôs o mundo do trabalho à saída brusca de alto número de trabalhadores em um curto espaço temporal, sob pena de provocar efeitos psicológicos naqueles que, pelos mais diversos motivos, não quiseram ou puderam se desligar de seus trabalhos (Öztürk; Arikan; Ocak, 2023).

Paralelamente, ocorria também a entrada da Geração Z na composição da mão-de-obra de muitas organizações. Esse grupo, caracterizado pelo pragmatismo e pela orientação à realização, espera um bom ambiente de trabalho, marcado por respeito e ética, mas também busca segurança nos outros âmbitos da vida, para além do trabalho (Öztürk; Arikan; Ocak, 2023).

Sem mencionar rejeição aos elementos anteriormente elencados, Serenko (2024) avalia que as condições ideais para que se originasse a tendência da prática de abandono silencioso no contexto pós-pandêmico foi resultado da junção de alguns relevantes fatores.

Inicialmente, a mudança da percepção de justiça nos processos de troca entre as organizações e os profissionais a ela vinculados. Além disso, havia também uma noção de segurança no trabalho face às baixas taxas de desemprego registradas no ano de 2022. Serenko (2024) considera ainda que o fenômeno *quiet quitting* tem forte apego a atributos emocionais, de maneira que podem se transmitir facilmente de uma pessoa para outra. Todos esses aspectos potencializados e favorecidos pela popularização do uso de mídias sociais como uma das principais ferramentas de comunicação da atualidade.

Pode-se afirmar, assim, que a manifestação da prática de abandono silencioso é caracterizada por elementos de desligamento psicológico do trabalhador com a organização (Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025), seu desengajamento e reduzido investimento no que diz respeito às atividades laborais (Formica; Sfodera, 2022).

Em estudo pioneiro realizado com profissionais gregos e que objetivava desenvolver e corroborar um instrumento apto a aferir o abandono silencioso, Galanis *et al.* (2023) concluíram pela criação de uma escala, confiável e válida, que informava ser esse fenômeno composto por três elementos – desapego ou desengajamento, falta de iniciativa e falta de motivação. Tal achado foi novamente testado com um grupo de trabalhadores de saúde em momento posterior e concluiu pela precisão do instrumento em apreender corretamente os fatores que compreendem o fenômeno e aferir sua importância e contribuição no contexto explorado (Toska *et al.*, 2025).

A partir dos itens componentes da escala desenvolvida por Galanis *et al.* (2023), pode-se inferir que a manifestação de desapego ou desengajamento se expressa pela realização de trabalho em quantidade mínima, com pausas frequentes e até situações de eventual fingimento de trabalho com a finalidade de evitar nova demanda, além de possíveis episódios de transferência de responsabilidades a terceiros.

A falta de iniciativa, conforme o instrumento de Galanis *et al.* (2023), é reconhecida pela ausência de manifestações de contribuições e ideias no ambiente de trabalho movida pelo receio de ter maior recebimento de obrigações e demandas, e pela crença de que suas opiniões não interferirão nas condições encontradas nesse ambiente.

A terceira característica apontada por Galanis *et al.* (2023), denominada falta de motivação, foi identificada pela ausência de estímulos e de inspiração do empregado em sua atividade de trabalho.

No estudo realizado por Toska *et al.* (2025), esse último foi o elemento mais evidente entre os profissionais de saúde participantes da pesquisa. Tal achado diferiu um pouco de pesquisas anteriores que relataram maior percepção de desengajamento como característica do abandono silencioso (Toska *et al.*, 2025). Na área da saúde, conforme os autores, essa característica se sobressaiu apenas entre participantes do sexo feminino, dando ênfase a uma eventual questão de gênero na abordagem do fenômeno. A investigação conclui pela sugestão da existência de relação de fatores organizacionais com a prática do abandono silencioso. Essa discussão, porém, será feita a seguir a partir de alguns outros pesquisadores que se debruçaram sobre a investigação dos fatores relacionados à ocorrência do fenômeno.

## 2.2 Abandono silencioso: fatores relacionados à sua ocorrência

Investigações referentes ao abandono silencioso nas organizações têm resultado no apontamento de alguns elementos motivadores ou fatores causadores que cooperam para e/ou antecedem à manifestação do comportamento no dia-a-dia do trabalho. Acerca dessa temática, algumas considerações podem contribuir para a compreensão do fenômeno.

Numa abordagem inicial da construto, Formica e Sfodera (2022) concluem que a prática do abandono silencioso é resultado de uma insatisfação profunda, ampla e disseminada da força de trabalho, pontuada em aspectos como: carência do colaborador em sentir-se cuidado pela organização; ausência de oportunidades para crescer e se desenvolver – fator especialmente importante para as gerações Y e Z; além da falta de conexão com os propósitos organizacionais, conduzindo à impossibilidade de realização profissional.

Em investigação posterior, Boy e Sürmeli (2023) afirmam que o abandono silencioso não decorre de fatores isolados ou desconexos, mas de uma sucessão de situações que se encadeiam em alguma medida. Segundo os autores, as diferenças de expectativas da geração Z – que, como já se mencionou, é recém ingressa no mercado de trabalho – em relação às das gerações que a antecederam e que ainda dividem com ela o mundo do trabalho, a existência de uma má gestão nas organizações e o equilíbrio precário entre vida profissional e pessoal dos trabalhadores os conduziram à exaustão emocional. Essa exaustão levou ao desligamento (desengajamento) e à despersonalização ao longo do tempo. Esses elementos, em última análise, conduzem ao abandono silencioso.

Em trabalho desenvolvido por Mahand e Caldwell (2023), um conjunto de razões para a manifestação de abandono silencioso é levantado pelos pesquisadores.

Nessa pesquisa reaparece, como uma dessas razões, elemento já mencionado por Formica e Sfodera (2022). Trata-se da falta de compromisso da organização com o desenvolvimento de carreira do trabalhador, manifestada pela ausência de oferecimento de um caminho de crescimento e desenvolvimento profissional que permita avançar para além do cargo já ocupado é novamente referenciada na literatura (Mahand; Caldwell, 2023).

Outrossim, os autores afirmam que o erro da organização em demonstrar a valorização do profissional, expressando em seu lugar assédio sistêmico, microgerenciamento e comportamento abusivo, cooperam para a prática de abandono silencioso (Mahand; Caldwell, 2023).

Para além dessas razões, Mahand e Caldwell (2023) afirmam que a manifestação do fenômeno objeto desse trabalho decorre de, pelo menos, outros três motivos. Segundo os

autores, o aumento da desconexão dos trabalhadores com a organização, ao não se sentirem incluídos por não participarem nos processos de tomada de decisão, atuam como cooperadores para a adoção de uma prática de abandono silencioso.

Outros dois aspectos que Mahand e Caldwell (2023) elencam são: a importância da autonomia ao profissional e o declínio na confiança organizacional.

No que diz respeito à autonomia, após capacitados às atividades, os profissionais desejam trabalhar conforme julguem necessário, sem microgerenciamento ou controle excessivo (Mahand; Caldwell, 2023). A expectativa dos trabalhadores reside, então, na liberdade de pôr em prática aquilo que aprenderam.

Quanto ao declínio da confiança na organização, segundo os autores, ele surge pelo despreparo da instituição e de sua gestão em expressar credibilidade e competência de liderança. Em tradução livre, os pesquisadores resumem a raiz do comportamento de abandono silencioso “na incapacidade de muitos gerentes e supervisores em honrar suas responsabilidades fundamentais de liderança necessárias para engajar, capacitar e inspirar os colaboradores com quem trabalham” (Mahand; Caldwell, 2023, p. 9, tradução nossa).

Em pesquisa posterior, Öztürk; Arikan e Ocak (2023) ratificam trabalhos prévios ao listarem como antecedentes de abandono silencioso os seguintes: desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, especialmente para a geração Z, como pontuado por Boy e Sürmeli (2023); existência de uma cultura tóxica nas organizações, especialmente marcada pela não promoção da diversidade, da igualdade e da inclusão, além da prática de comportamentos antiéticos, reforçando o erro na função de liderança já destacado por Mahand e Caldwell (2023); e falta de oportunidade de progressão na carreira, sendo esse fator bastante sensível para a retenção de mão-de-obra, como já haviam concluído Formica e Sfodera (2022).

A importância da pesquisa de Öztürk; Arikan e Ocak (2023), para a discussão dos motivadores, torna-se mais clara pelas duas novas razões ligadas à prática de abandono silencioso indicadas pelos autores, que são o baixo salário e a sobrecarga de trabalho.

Segundo os autores, baixo salário é o elemento mais preponderante para o conjunto dos trabalhadores quando da ponderação de elementos que precedem e/ou conduzem ao abandono silencioso, embora não seja critério de permanência para a Geração Z, e se refere não somente ao salário-base, mas a todos os incentivos financeiros percebidos (Öztürk; Arikan; Ocak, 2023).

Quanto à sobrecarga de trabalho, os autores afirmam ser um estressor com papel salutar na intenção de rotatividade entre trabalhadores, especialmente da chamada Geração Y (Öztürk; Arikan; Ocak, 2023), também ainda presente nas organizações atuais.

Em pesquisa bastante citada no estudo do fenômeno abandono silencioso e desenvolvida empiricamente a partir da coleta e análise de dados obtidos em redes sociais, Serenko (2024) conclui pela existência de, pelo menos, três antecedentes para essa prática – todos já apontados em pesquisas anteriores – a saber: falta de motivação extrínseca, esgotamento e problemas com a gestão.

Por falta de motivação extrínseca, Serenko (2024) compreende a ausência de remuneração extra pelo acréscimo de trabalho – esforço e tempo – desenvolvido. O esgotamento que leva ao abandono silencioso é resultado do ônus psicológico gerado pelo trabalho mediante situações de pressão e estresse. Os problemas com a gestão, segundo o autor, têm relação com mágoas geradas por conflitos no ambiente de trabalho ou pela crença de ter sido injustiçado pela liderança da organização.

Em estudo recente realizado com base em dados coletados junto a gestores de pessoas de empresas de diferentes portes e setores econômicos gregos, Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025) levantaram e discutiram os principais fatores macro, meso organizacionais e micro individuais, presentes no contexto grego, que contribuem para o surgimento e a manutenção de comportamentos de abandono silencioso. Desenvolvendo abordagem diferenciada dos estudos anteriores, os pesquisadores analisam os motivadores do fenômeno em uma perspectiva multinível.

Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025) situam no nível macro aspectos decorrentes da interação de tendências sociais amplas com elementos típicos da realidade grega. No nível meso organizacional, são consideradas questões relativas às práticas e políticas organizacionais, e dinâmicas relacionais. No nível micro individual, identificam e discutem o papel das experiências, percepções e mecanismos de enfrentamento particulares.

Desconsiderando questões típicas do contexto nacional grego presentes no estudo, cabem destaque os dois elementos de impacto global elencados por Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025). Já presentes em pesquisas anteriores (Öztürk; Arikan; Ocak, 2023; Boy; Sürmeli, 2023), os autores reconhecem que a mudança no discurso social relativo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com ênfase na busca por maior bem-estar, e as alterações de perspectiva nas novas gerações quanto aos valores e expectativas em relação ao trabalho são os motivadores de nível global identificados como atuantes junto aos trabalhadores gregos.

No que diz respeito às práticas e políticas organizacionais, chamados de fatores meso organizacionais, Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025) afirmam que a existência culturas nepotistas, fomentando a sensação de injustiça nos trabalhadores, além da presença de

relatos de liderança com características de cultura tóxica – como já observado na literatura (Öztürk; Arikan; Ocak, 2023) –, são motivadores do comportamento de abandono silencioso.

As investigações conduzidas por Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025) também ratificam a importância de uma gestão de desempenho ineficaz para motivar o *quiet quitting* (Boy; Sürmeli, 2023; Mahand; Caldwell, 2023), assim como endossam a contribuição da percepção de falta de envolvimento com a organização como cooperadora para o comportamento (Mahand; Caldwell, 2023): “a falta de sistemas e normas culturais que proporcionassem aos colaboradores uma voz significativa nas decisões que afetam o seu trabalho” (Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025, p. 12, tradução nossa).

No tocante aos motivadores presentes entre as práticas organizacionais, Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025) elencam um novo aspecto. De acordo com a pesquisa, algumas características próprias do fazer do trabalho, como atividade monótona e repetitiva, são capazes de potencializar o risco de manifestação de abandono silencioso entre trabalhadores.

Quanto às experiências e percepções individuais que animam à manifestação de *quiet quitting*, nomeada por Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025) como fatores micro individuais, ratifica-se o papel do esgotamento já identificado na literatura (Boy; Sürmeli, 2023; Serenko, 2024). Os autores destacam que esse fator se revela, inclusive, na expressão de sentimentos de desamparo, à semelhança do que descreveu Formica e Sfodera (2022).

Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025) identificaram que a percepção de violação do contrato psicológico existente entre a organização e o trabalhador, manifestado pelo não cumprimento de obrigações como remuneração equitativa e apoio ao desenvolvimento da carreira profissional, motivam à adoção de abandono silencioso pelo trabalhador. Cabe destacar que, de acordo com Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025) esse é um dos principais estímulos individuais.

Em caráter resumitivo e com vistas a facilitar a visualização dos elementos que motivam a manifestação de abandono silencioso mais citados na literatura, conforme mencionado anteriormente, elaborou-se o Quadro 1 a seguir. Nele, sob inspiração da abordagem conduzida por Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025), esses elementos são apresentados segundo o âmbito de sua ocorrência como globais, organizacionais ou individuais.

Quadro 1 – Principais fatores relacionados à prática de abandono silencioso

Global	Organizacional	Individual
1. Discurso social de equilíbrio entre vida pessoal e profissional; 2. Mudanças geracionais	1. Falta de oportunidade / compromisso com o desenvolvimento da carreira;	1. Esgotamento / exaustão emocional; 2. Baixa motivação.

nos valores e expectativas de trabalho.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Gestão de desempenho ineficaz;</li> <li>3. Baixos salários;</li> <li>4. Distribuição injusta de recompensas;</li> <li>5. Falta de conexão / desalinhamento de valor entre empregador e trabalhador;</li> <li>6. Não participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão.</li> </ol>	
-----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Formica; Sfodera, 2022; Boy; Sürmeli, 2023; Mahand; Caldwell, 2023; Öztürk; Arıkan; Ocak, 2023; Memis; Tabancali, 2024; Serenko, 2024; Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025.

### 2.3 Abandono silencioso: construtos relacionados

No âmbito das investigações do comportamento organizacional, vários construtos têm ocupado as pesquisas. Para dar maior clareza às discussões acerca do abandono silencioso, torna-se pertinente definir, pelo menos, outros dois fenômenos, de modo a destacar eventuais semelhanças e diferenças em relação à temática que se aborda nesse trabalho.

#### 2.3.1 *Presenteísmo*

Por presenteísmo se entende a condição em que o trabalhador se mantém frequente fisicamente no trabalho, mesmo vivenciando uma situação de (Silva; Silva-Costa, 2024). Dessa maneira, corresponde à redução do tempo despendido para o trabalho em função da diminuição de sua capacidade laborativa (Tavares; Muniz Junior; Silva, 2020).

Resultado de fatores pessoais e organizacionais, separadamente ou em interação, o presenteísmo não diz respeito a um episódio isolado, sendo, antes, um estado crônico que acaba remetendo a uma exiguidade de capital humano para a organização (Garrido *et al.*, 2019). Enquanto comportamento, faz parte de um *continuum* onde, ao longo da vida profissional, o trabalhador oscila entre a prática presenteísta e o absenteísmo (Pie *et al.*, 2020), ou seja, trata-se de uma ausência invisível (Garrido *et al.*, 2019).

No Brasil, esse comportamento já foi alvo de abordagens no setor industrial (Pie *et al.*, 2020; Tavares; Muniz Junior; Silva, 2020), especialmente relacionando-o com aspectos da saúde do trabalhador específicos desse segmento, como os decorrentes da exposição ao ruído ocupacional (Tavares; Muniz Junior; Silva, 2020).

Algumas investigações conduzidas no âmbito do setor público também podem ser destacadas desse cenário de pesquisa. Delas é possível sublinhar alguns aspectos de interesse para a compreensão, ainda que superficial, da temática na administração pública.

O presenteísmo no contexto do serviço público ocorre como consequência maior da influência de fatores organizacionais do que individuais, sendo essa uma prática que diminui com o tempo de permanência do servidor público na organização (Garrido *et al.*, 2019) e mais percebida entre mulheres (Garrido *et al.*, 2019; Cavalcante *et al.*, 2025).

Abordando um grupo específico de servidores públicos – os ocupantes de cargos de chefia em uma universidade federal brasileira – Silva e Silva-Costa (2024) levantaram dois grupos de nove motivos que levam a um comportamento presenteísta.

Como fatores organizacionais, as autoras identificaram: a necessidade de atender às demandas do trabalho; a urgência pelo cumprimento de prazos; a necessidade de atender à ‘burocracia’ da instituição; a pressão por solucionar demandas urgentes; para resolver trabalho acumulado ou não deixar que ele se acumule para momento posterior; o fato de não ter substituto ou de já ter que desenvolver atribuições que competem outros servidores; a pressão exercida pessoalmente, pelos gestores, através de mensagens e ligações caso se ausente; as solicitações de alunos; e a falta de alguém treinado para realizar a função.

No que diz respeito a elementos individuais, as autoras identificaram o comprometimento ou responsabilidade pelo exercício do cargo; o ímpeto de “querer dar conta do trabalho”; para fazer jus ao cargo; a possibilidade de home office e, assim, conciliar trabalho e descanso; o fato de o trabalho ser uma distração para a situação de adoecimento; ou de a doença apresentar sintomas leves, que não interfiram na execução do trabalho; gostar do que fazem; o desejo de não sobrecarregar a equipe; além de exercerem atividades necessárias para o andamento do restante do trabalho do setor (Silva; Silva-Costa, 2024).

Se tomados em paralelo, presenteísmo e abandono silencioso se situam, ambos, no âmbito das discussões do mundo do trabalho e dos comportamentos manifestados pelos trabalhadores nesse contexto. Embora possam ser interpretados como comportamentos aproximados, diferenciam-se quanto aos elementos causadores, como acima descrito, pois, embora remetam suas ocorrências a fatores de ordem individual e organizacional, o presenteísmo encontra motivos de ocorrência mais profundamente relacionados à real incapacidade de produtividade do indivíduo (Cavalcante *et al.*, 2025) e não à decisão consciente do indivíduo, como no comportamento de abandono silencioso (Galanis *et al.*, 2023).

Há, ainda, que se considerar o fato de que parte dos pesquisadores têm suscitado discussões em torno dos aspectos positivos da prática presenteísta, como parte da reabilitação

profissional de alguns trabalhadores (Pie *et al.*, 2020). Não foi localizada perspectiva assemelhada de interpretação da prática de abandono silencioso.

### **2.3.2 Intenção de rotatividade**

Rotatividade de pessoal ou *turnover* é um dos fatores que se insere no campo da gestão de pessoas. Diz respeito à movimentação de pessoal nas organizações que se dá por meio de rescisões e contratações (Siqueira, 2013), voluntárias ou não, de trabalhadores (Seidl; Borges-Andrade; Neiva, 2019).

A intenção de rotatividade é um conceito de natureza psicológica (Siqueira, 2013) que se relaciona com a predisposição deliberada do colaborador de sair da organização de que participa (Pereira *et al.*, 2024), guardando, assim, estreita relação com a rotatividade voluntária (Oliveira; Rocha, 2017). Ela pode ter lugar antes da ocorrência da saída propriamente dita, sendo, assim, compreendida como um comportamento (Rocha Neto; Santana, 2022).

No estudo da intenção de rotatividade, um elemento importante a ser investigado são as questões situadas no momento anterior à ocorrência da saída e que funcionam como potencial gerador do desejo de deixar a organização; são os chamados antecedentes desse comportamento.

Cruz Filho (2018) analisa que, por meio de novas interpretações dadas aos modelos tradicionais de Mobley *et al.* (1979) e Price (2001), os antecedentes de rotatividade estão relacionados a três grupos de fatores, quais sejam: individuais, externos e organizacionais.

Os fatores individuais dizem respeito a inteligência e aptidão, história do sujeito, características pessoais como gênero e idade. Já os fatores externos estão relacionados a variáveis como o mercado de trabalho e as condições econômicas. Finalmente, as variáveis presentes nos fatores organizacionais são as condições e a organização física do trabalho, as rotinas, e as políticas da organização no que dizem respeito à remuneração, promoção e gestão no geral (Cruz Filho, 2018).

Em estudo desenvolvido junto a servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior, Pinho, Silva e Oliveira (2022) demonstram a relação existente entre as práticas de gestão de pessoas, a satisfação no trabalho e as características demográficas e ocupacionais com a intenção de rotatividade.

Segundo os autores, elementos como práticas de envolvimento, ações e condições físicas de trabalho, remuneração e incentivos, além de práticas de recrutamento e seleção,

interferem, negativa ou positivamente, para a intenção de saída de seus servidores (Pinho; Silva; Oliveira, 2022).

Além desses fatores, a pesquisa ainda conseguiu demonstrar o efeito que as relações interpessoais exercem sobre a predisposição dos servidores para deixar as instituições. Como resultado, ficou demonstrado que a inserção num ambiente de amizade e confiança pode à rotatividade no setor público (Pinho; Silva; Oliveira, 2022).

Em pesquisa anterior, abordando outro órgão da administração direta da União, pesquisadores identificaram a percepção de suporte organizacional como um determinante da intenção de rotatividade, definindo a seguinte relação: quanto menor a percepção de suporte, maior a intenção de deixar a organização (Diógenes *et al.*, 2016).

A partir do exposto, pode-se afirmar que, embora esteja situado nos limites do estudo do comportamento organizacional, intenção de rotatividade diz respeito a conceito essencialmente diferente de abandono silencioso: enquanto este não tem por ânimo primeiro o desligamento do vínculo com a instituição, aquela é compreendida como a inclinação planejada para esse desligamento

## 2.4 Estudos anteriores sobre abandono silencioso

Antes de propor a presente incursão de pesquisa, procedeu-se a realização de busca de estudos anteriores sobre abandono silencioso, tanto na literatura internacional quanto nacional.

Para a consulta à literatura internacional, realizou-se coleta de dados na base *Scopus* – a maior base mundial de disponibilização de literatura revisada por pares (Elsevier, 2015). O procedimento de busca na mencionada base ocorreu em 16 de março de 2025 a partir da expressão ‘*quiet quitting*’, definida como palavra-chave única em função de análise geral prévia da literatura.

Nesse procedimento, definiu-se como critério a presença do termo ‘*quiet quitting*’ no título, resumo ou palavras-chave do documento, tendo em vista a finalidade de localizar documentos em que a temática fosse tratada como principal. Foram selecionados somente documentos em *open access*, do tipo artigo ou revisão, efetivamente alinhados à temática em estudo a partir das informações constantes no resumo. Após leitura integral dos documentos, exclusão de resultados repetidos e não relacionados com o tema da pesquisa, definiu-se uma amostra de 33 documentos que, em parte, servem como fonte para esse projeto.

Com a finalidade de localizar a produção nacional, realizou-se inicialmente, também no mês de março de 2025, busca na base de dados SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*, por sua declarada finalidade de dar visibilidade à produção científica da área da gestão – Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo – especialmente divulgada em periódicos editados no Brasil (ANPAD, 2025).

Para essa busca, foram utilizadas as expressões ‘*quiet quitting*’, demissão silenciosa e abandono silencioso nos campos do título, resumo ou palavras-chave do documento. Contudo, não foram localizados documentos relacionados na base de dados.

Dada à ausência de resultados de produção nacional na base SPELL, procedeu-se busca na Scielo Brasil – *Scientific Electronic Library Online* – com os mesmos descritores utilizados na base anterior – as expressões ‘*quiet quitting*’, demissão silenciosa e abandono silencioso. Porém, também nessa não foram encontrados documentos na pesquisa.

Face a não localização de trabalhos sobre o tema, produzidos no Brasil, nas bases de dados acima referidas, decidiu-se, então, pela busca no *Google Acadêmico* – plataforma que tem reconhecida importância para obtenção de dados primários, especialmente no âmbito das ciências sociais aplicadas (Cortes, 2006). Nessa investigação, foram encontrados artigos de periódicos e dissertações nacionais, além de alguns artigos internacionais mencionados na literatura localizada sobre o fenômeno na *Scopus*. Quanto a esses últimos resultados, foram feitas buscas manualmente às listas de referências dos artigos selecionados da *Scopus*.

Como resultado dessa pesquisa, pode-se afirmar que, no cenário internacional, o fenômeno do abandono silencioso tem sido objeto de estudos recentes, com publicações alusivas à temática situadas especialmente na segunda década deste século. As investigações ocorridas até o momento, especialmente na Europa e na Ásia, foram capazes de responder algumas indagações e elucidar aspectos relativos ao abandono silencioso.

Do ponto de vista conceitual, algumas abordagens foram feitas através de estudos como os de Formica e Sfodera (2022), Galanis *et al.* (2023) e Kang, Kim e Cho (2023).

Neles, foram discutidos aspectos definidores e possíveis resultados do fenômeno, tanto na pesquisa de modo geral (Formica; Sfodera, 2022) como em um grupo profissional específico (Kang; Kim; Cho, 2023).

Como apresentado na subseção anterior, algumas pesquisas foram realizadas com a intenção de identificar as características que marcam a manifestação da prática de abandono silencioso no âmbito organizacional, como a já mencionada abordagem desenvolvida por Galanis *et al.* (2023) e a de Toska *et al.* (2025).

Ambas as investigações foram feitas com profissionais de saúde gregos e chegaram a conclusões semelhantes ao afirmarem que o abandono silencioso se materializa na falta de iniciativa, no desapego e na falta de motivação, sendo essa última a dimensão mais importante do comportamento, como também inferiu Karadas e Çevik (2025).

Do ponto de vista de elementos motivadores ou causadores do abandono silencioso, como também se apresentou em subseção anterior, além do que foi discutido por Formica e Sfodera (2022) – o trabalho mais antigo localizado sobre o tema – e por Boy e Sürmeli (2023), os importantes trabalhos de Mahand e Caldwell (2023) e de Öztürk; Arıkan e Ocak (2023) trouxeram como contribuição o levantamento de um conjunto de elementos presentes no contexto das organizações que funcionam como antecedentes para esse comportamento.

Utilizando abordagem empírica, as pesquisas desenvolvidas por Serenko (2024) e Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025) também contribuíram com a literatura sobre abandono silencioso ao investigar e elencar, a partir de diferentes contextos, fatores que cooperam para a manifestação do fenômeno.

Alguns exames foram conduzidos de modo a investigar a ocorrência do abandono silencioso em relação com outras variáveis do comportamento organizacional, como comprometimento e cidadania (Suhendar *et al.*, 2023), além de possíveis associações entre o bem-estar e o esgotamento profissional com a intenção de abandono (Lu *et al.*, 2023). Investigou-se também a transição da ‘cultura da correria’, como característica dominante no mundo do trabalho, para a maior ênfase ao bem-estar e a autorrealização pessoal como resultado das alterações provocadas pela ocorrência da Covid-19 e as manifestações dela advindas, entre elas o abandono silencioso (Bellini; Lomazzi, 2024).

Na produção científica estrangeira, podem ser encontrados, ainda, estudos que conduziram ao desenvolvimento e validação de escalas de medição do fenômeno do abandono silencioso (Galanis *et al.*, 2023). Esse instrumento foi adaptado para outro contexto sociodemográfico, de modo a permitir a investigação da influência desses novos fatores e a validade e aplicabilidade da ferramenta (Karadas; Çevik, 2025).

Resumidamente, apresentam-se as principais informações das pesquisas supramencionadas no quadro disponível no Apêndice A, ao final dessa dissertação.

Na pesquisa nacional, algumas investigações sobre abandono silencioso também já foram empreendidas.

Roldão (2023) aproximou-se da temática com a intenção de promover a discussão dos componentes materiais, históricos e dialéticos do construto, uma vez que se pretende práxis vivenciada pelas novas gerações no mundo do trabalho. Ao fim da pesquisa, o autor afirma que

a ‘saída silenciosa’ – tradução adotada por ele para se referir ao fenômeno do *quiet quitting* – é antes um sintoma da insatisfação do trabalhador com o modo de acumulação do capital, que uma solução face a essa forma de produção. Assim, o abandono silencioso está inserido nas manifestações que caracterizam mundo do trabalho no primeiro quarto do século XXI.

Tal conclusão foi também alcançada por Chiacchio e Skarabone (2024) que, analisando o construto a partir da literatura, reconheceram o nexos causal existente entre o abandono silencioso e o período pós-pandemia, não somente como prática isolada, mas como uma nova realidade organizacional contemporânea crescente.

Ambos os estudos supramencionados alcançam, a partir de abordagem teórica, o fenômeno do abandono silencioso como marca atual do mercado de trabalho brasileiro. A coleta de percepções e do conhecimento a respeito da temática também já foi desenvolvida na pesquisa nacional e concluiu pela disseminação moderada dessa tendência de mercado, com contornos e possibilidades, em perspectiva futura, ainda não completamente definidos face à recenticidade do tema (Woida; Cavalcante, 2024).

No contexto do setor público, são ainda mais escassas as pesquisas no cenário nacional, destacando-se aquela desenvolvida por Tierno (2024) no âmbito específico da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN). Ao propor a análise do fenômeno *quiet quitting* na PGFN e sua influência no desempenho organizacional no contexto pós-pandêmico, o autor incursiona pela discussão dos elementos motivacionais encontrados entre os servidores da instituição em comparação àqueles que estavam presentes antes da crise provocada pela Covid-19. Os resultados da pesquisa sugerem a existência de abandono silencioso na instituição; contudo, tal achado não se explica de forma categórica e carece, assim, de maior aprofundamento, além de restar sem completa comprovação a relação entre a motivação e o desempenho organizacional.

As principais informações da produção nacional sobre abandono silencioso podem ser sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Estudos anteriores sobre abandono silencioso na pesquisa nacional

Autoria	Objetivos	Metodologia	Resultados
Roldão (2023)	Descrever os componentes materiais, históricos e dialéticos ligados ao <i>quiet quitting</i> , os sujeitos sociais que os desempenham, assim como sua eficácia	Teórico; embora não descrito no artigo.	A juventude trabalhadora do início do século XXI demonstra uma crescente insatisfação com as contradições do capitalismo neoliberal. A “saída silenciosa”

	enquanto <i>práxis</i> .		revela-se mais como sintoma do que solução ante o atual estágio que se encontra o neoliberalismo.
Chiacchio e Skarabone (2024)	Reconhecer o nexos causal do <i>quiet quitting</i> , ou “desistência silenciosa”, no mundo do trabalho após o período da pandemia de Covid-19, e na existência desse fenômeno no contexto brasileiro,	Revisão de literatura (metassíntese).	Foi possível identificar o fenômeno como uma prática crescente, assim como os motivos que levam a sua ocorrência. As evidências demonstram que o movimento e a prática são duradouros nas organizações.
Woida e Cavalcante (2024)	Investigar a percepção dos alunos de uma universidade sobre o fenômeno da demissão silenciosa.	Estudo empírico de abordagem quantitativa com o uso de questionário.	Os alunos têm tido moderada percepção sobre esta tendência no mercado.
Tierno (2024)	Buscar identificar a compreensão e as eventuais diferenças de percepção do <i>quiet quitting</i> com relação às duas categorias de sujeito que compõem a instituição pública em que foi realizada a pesquisa.	Empírico, de abordagem qualitativa, com uso de entrevistas semiestruturadas.	Os resultados sugerem a presença do <i>quiet quitting</i> na instituição, mas não são conclusivos, devido à complexidade de medir motivação e sua relação com o desempenho, além da amostra restrita.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Desta feita, é possível afirmar que a investigação do fenômeno do abandono silencioso no contexto organizacional brasileiro ainda apresenta hiatos quanto ao reconhecimento de sua existência e manifestação no cotidiano das instituições; fato também observado quando comparado à literatura internacional sobre a temática. Especificamente no que diz respeito ao ambiente do setor público, com suas especificidades e limitadores, há carência quanto ao reconhecimento da existência do comportamento entre servidores, o aspecto de sua manifestação, suas causas percebidas e, em última análise, sua caracterização no cenário nacional. É esta a lacuna que esse estudo se propôs em contribuir para sanar.

### 3 SETOR PÚBLICO NO BRASIL

Considerando o ambiente organizacional onde se deu a aplicação da pesquisa, fazem-se necessárias algumas reflexões sobre o que se compreende como setor público no Brasil.

Neste capítulo, tem-se por finalidade contextualizar esse ambiente institucional a partir de seu contexto histórico e do levantamento de alguns elementos que caracterizam a gestão de pessoas nesse setor.

#### 3.1 Contexto histórico da Administração Pública no Brasil

O setor público brasileiro é um ambiente organizacional complexo e singular. Quando comparado ao contexto das instituições privadas, difere destas em suas finalidades, embora guarde semelhanças quanto aos sistemas de gestão implementados, uma vez que pode compartilhar dos mesmos referenciais teóricos, porém dando novos significados, face aos distintos pressupostos e propósitos organizacionais (Bergue, 2020). Enquanto a iniciativa privada visa ao lucro, orientando suas ações pela lógica competitiva do mercado, a Administração Pública direciona sua atuação à satisfação das necessidades dos indivíduos, visando proporcionar maior bem-estar à coletividade (Paludo, 2023).

No formato que se vivencia atualmente, a Administração Pública brasileira é resultado de uma construção marcada por três grandes paradigmas, a saber: patrimonialismo, burocracia e gerencialismo (Bresser-Pereira; Spink, 1998).

Sem que qualquer deles tenha se apresentado de maneira isolada, mas normalmente coexistindo com traços dos outros modelos, a orientação patrimonialista remonta ao período colonial da história brasileira (Fenili, 2018), tendo sido adotada com a chegada de D. João VI e a instalação do Governo Imperial no País (Gomes; Oliveira, 2011).

Também identificado na literatura como modelo convencional, o patrimonialismo se originou nas monarquias absolutistas europeias (Gomes; Oliveira, 2011), com a finalidade principal de garantir a preservação territorial e patrimonial desses Estados utilizando, inclusive, meios militares para isso (Jesus; Costa, 2013).

Caracterizado pela confusão entre os patrimônios público e privado (Gomes; Oliveira, 2011), o estado administrativamente patrimonial é permeado pelas práticas nepotistas, corruptas e clientelistas (Fenili, 2018), sendo, portanto, carente de maior autonomia política, a despeito de possuir estrutura jurídico-constitucional reconhecida (Gomes; Oliveira, 2011).

Esse modelo teve predomínio no Brasil até os anos do governo de Getúlio Vargas (Fenili, 2018), quando, sob sua liderança, tem lugar a reforma burocrática, especialmente a partir da criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil (Fenili, 2018).

No tocante aos elementos que marcam o modelo burocrático, Paludo (2023) destaca os seguintes: teor legal das normas; perspectiva formal das comunicações, que devem ocorrer por escrito; caráter racional e divisão do trabalho; hierarquia da autoridade; padronização das rotinas e do procedimentos; impessoalidade nas relações, como uma clara oposição ao nepotismo patrimonialista; competência técnica e meritocracia, com a contratação de pessoal baseada em critérios racionais de avaliação; especialização da administração; profissionalização dos trabalhadores; e previsibilidade de funcionamento, uma vez que esse é normatizado oficialmente.

A despeito de prezar pela eficiência na gestão, a preocupação com a racionalidade e com o controle dos processos ocupou lugar de destaque no modelo burocrático, fato esse que o tornou excessivamente rígido e ineficiente (Paludo, 2023). Segundo o autor, a Burocracia implementada se contaminou com disfunções, de tal maneira que os resultados da prestação dos serviços deixaram de ser aqueles solicitados pela sociedade.

Nesse cenário de crise do Estado, em lugar do regime burocrático dominante, surge o paradigma gerencial que busca contornar as dificuldades do modelo anterior (Jesus; Costa, 2013).

A administração pública gerencial é um modelo normativo pós-burocrático (Secchi, 2009) e representa um avanço na forma de gestão estatal, estando apoiada no modelo pretérito, da qual conserva alguns de seus elementos fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito – conforme a Carta Constitucional vigente, tem-se o concurso público (Brasil, 1988) materializando esse procedimento –, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático (Paludo, 2023).

Acerca desses elementos, e por terem características peculiares mesmo no âmbito da gestão pública (Ribeiro; Mancebo, 2013), alguns destaques serão feitos em subseção posterior.

São características do modelo gerencial, ainda, a orientação para a obtenção de resultados; a pressuposição de confiança no servidor público; a descentralização como estratégia; o uso do contrato de gestão como ferramenta de controle (Gomes; Oliveira, 2011); além da busca pela eficiência; *marketization* – ou seja, a utilização de elementos de mercado na

gestão pública –; e *accountability* – que pode ser interpretado como o dever de prestação de contas por parte do gestor público (Secchi, 2009).

A administração gerencial é tratada por alguns autores sob a nomenclatura de nova gestão pública (*nem public management*) como se fossem expressões sinônimas e, portanto, fizessem referência exata e indistinta a um mesmo movimento (Secchi, 2009). Essa posição, contudo, não é unânime na literatura, uma vez que, para outros a nova gestão pública diz respeito, antes, a um aprimoramento do modelo gerencial, podendo “ser entendida, como um movimento evolucionário, em vez de revolucionário” (Jesus; Costa, 2013).

O movimento da Nova Gestão Pública surgiu na Europa entre o final dos anos 1970 e início de 1980, no contexto de fortes pressões econômicas, financeiras e sociais sobre o Estado, argumentando que a interferência política na gestão dos serviços públicos gera ineficiência (Araújo, 2013). Nessa perspectiva, ele tem por intenção promover mudanças no interior do setor público, com vistas a modernizá-lo e torná-lo mais eficiente, à luz do que se vivencia no âmbito privado (Cóssio, 2018).

Para tanto, propõe, pelo menos, dois possíveis caminhos. Primeiramente, destaca-se a criação de organizações autônomas, não dependentes do governo, mas financiadas pelo Estado, para operacionalizar a prestação de serviços públicos ou implementar políticas públicas, chamadas, genericamente, de agências (Araújo, 2013). Orientam, ainda, a obtenção de recursos e a formação de parcerias com a iniciativa privada (Afonso; Teixeira, 2017), como as denominadas parcerias público-privadas (PPP), que tornam o Estado permeável à sociedade (Cóssio, 2018).

No Brasil, a reforma administrativa identificada com o modelo gerencial passou a ser tema central no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2003), especialmente em seu primeiro mandato, quando foi objeto de pasta específica da gestão através do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) (Bresser-Pereira; Spink, 1998).

O documento fundamental para a materialização dessa reforma administrativa foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que tinha por finalidade transicionar a administração pública de burocrática para gerencial (Afonso; Teixeira, 2017) através das seguintes estratégias: privatização, publicização – compreendida como a transferência da prestação dos serviços sociais e científicos para o setor público não-estatal – e terceirização (Cóssio, 2018).

Ainda na esteira do movimento da Nova Gestão Pública, em 1992 é publicado o livro *Reinventando o governo* de Osborne e Gaebler que inaugura o chamado Governo Empreendedor (Secchi, 2009). Na obra, os autores resumiram “em uma lista de 10

mandamentos a receita para transformar uma organização pública burocrática em uma organização pública racional e eficaz” (Cóssio, 2018, p. 68).

No mesmo contexto, surge a expressão governança associada ao ambiente da gestão pública (Cóssio, 2018). Podendo ser definida “como um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas (Secchi, 2009, p. 358), ela pode ser compreendida como o resgate do elemento político e o maior protagonismo dos mecanismos participativos, face aos critérios técnicos, nos processos de tomada de decisão no âmbito do setor público (Secchi, 2009).

Os diversos modelos organizacionais, acima pontuados, podem ser encontrados, ainda que em diferentes graus, nas organizações públicas brasileiras, de modo que talvez seja mais oportuno ponderar que essas abordagens se acumularam no cotidiano desse setor (Secchi, 2009). Outrossim, como lembram Jesus e Costa (2013), a transição entre os paradigmas na gestão pública do Brasil ocorre em ritmo diferente e mais lento do que aquela que se observa em outros países como Estados Unidos, Reino Unido e Austrália.

### **3.2 Elementos de Gestão de Pessoas no setor público**

Conforme dispõe a Constituição de 1988, os postos de trabalho na gestão pública podem tomar as formas de cargo, emprego ou função tendo, cada um deles, traços de semelhança e características específicas que os diferenciam. E desde o momento do ingresso, podem ser observadas distinções entre o que se dá no âmbito público e na iniciativa privada.

Em regra geral, o acesso aos cargos e empregos efetivos no setor estatal se dá mediante aprovação em concurso público – procedimento desenvolvido para que a administração possa assegurar a observância de princípios como a moralidade, eficiência e isonomia na seleção de sua mão-de-obra (Alexandrino; Paulo, 2015) – que pode ser de provas ou de provas e títulos. A adoção do concurso público como critério de seleção visa impedir que somente pela análise de títulos ou de currículo se permita o ingresso no serviço público, face à impossibilidade de tal avaliação assegurar igualdade de condições entre os postulantes às vagas (Carvalho Filho, 2015).

Da existência de diferentes formas de postos de trabalho, observa-se a existência de variadas categorias de servidores públicos com distintos regimes jurídicos incidindo nas respectivas relações de trabalho (Carvalho Filho, 2015).

Aqueles que possuem relações trabalhistas com a gestão pública podem ser ocupantes de empregos públicos e estarem a ele vinculados sob a regência da CLT; são os

chamados empregados públicos (Knoplock, 2017). Ingressam por meio de concurso público e desenvolvem atividades que colaboram para o cumprimento das atividades estatais – são servidores públicos –, contudo o regime jurídico que incide sobre o vínculo laboral é contratual, à semelhança do que ocorre no âmbito geral privado (Carvalho Filho, 2015).

Os servidores públicos em sentido estrito ocupam cargos definidos em lei, com ânimo efetivo e após aprovação em concurso público, e tem sua vinculação laboral regida um estatuto específico, cuja relação é marcada pelo instituto da estabilidade (Knoplock, 2017).

Por estabilidade compreende-se a garantia constitucional de não haver demissão sem justa causa da parte do servidor (Oliveira *et al.*, 2021). Ela foi inserida no ordenamento jurídico brasileiro com a Constituição de 1934 (Mariano; Sousa, 2020) e tem por finalidade buscar reduzir a rotatividade de pessoal na gestão pública, especialmente aquela motivada por fatores políticos – garantindo, assim, a continuidade administrativa – além de resguardar o servidor das divergências de interesses que podem afetar o seu fazer laboral (Oliveira *et al.*, 2021). É assim, em tese, uma proteção estatal ao servidor para que possa atuar de forma livre, respeitando somente as obrigações impostas pela lei, fora do alcance da vontade exclusiva da gestão; mas também uma garantia ao próprio Estado de que aqueles que desenvolvem suas ações, sob o imperativo de se conduzirem nos limites da lei, o façam então de modo a proteger o Estado de Direito (Mariano; Sousa, 2020).

Ela é adquirida pelo servidor após três anos de efetivo exercício e somente mediante aprovação em avaliação especial de desempenho (Brasil, 1988). Ao contrário da concepção arraigada no imaginário popular de que se trata de um privilégio permanente de um grupo de pessoas (Mariano; Sousa, 2020), a estabilidade funcional pode ser perdida em virtude de uma das seguintes situações previstas na Constituição: por decorrência de sentença penal condenatória transitada em julgado; em virtude de processo administrativo disciplinar em que tenha sido assegurada ampla defesa; mediante insuficiência de desempenho apurada em avaliação periódica; e para redução dos limites de gastos com pessoal para atender o previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 1988). A existência de tal instituto particulariza a relação dos servidores públicos estatutários frente a outras relações trabalhistas existentes no mercado brasileiro.

Outro elemento que singulariza o setor público é a compreensão quanto ao conceito de carreira e o seu desenvolvimento ao longo da vida funcional por seus servidores.

Embora desde o início do século XXI, especialmente, os indivíduos tenham ganho protagonismo no direcionamento de suas carreiras no mundo corporativo, na esfera pública permanece predominante a concepção de carreira verticalizada e previamente elaborada para

todos os seus ocupantes (Castro; Oliveira, 2022); de modo que concepções como “carreiras sem fronteiras” são tomadas como incompatíveis face à atual gestão pública brasileira (Carmo *et al.*, 2018).

Tal elemento reforça o alto foco no cargo, e não nas competências, que orienta a gestão de pessoas no setor público desde a definição das práticas de recrutamento e seleção (Carmo *et al.*, 2018).

Refletindo nessa temática, Schikmann (2010) conclui que a gestão de pessoas no setor público resulta de um conjunto de características presentes nesse segmento e que, de acordo com a autora, podem ser objeto de nova perspectiva no futuro. Pontuá-los nesse estudo pode auxiliar a compreensão do segmento estatal que se pretende investigar (Schikmann, 2010).

Para a autora, a rigidez legislativa imposta ao setor público funciona como um desincentivo ao surgimento de ideias e soluções para as problemáticas vivenciadas no âmbito das organizações estatais, pela dificuldade de implementá-las diante das restrições e dos critérios normativos. Além disso, ela destaca que a falta de compreensão do cidadão como alvo das atividades da gestão pública ainda se mantém presente em muitas organizações.

Outro aspecto pontuado é a pouca ênfase no resultado. A despeito da existência de mecanismos de avaliação de desempenho e da possibilidade de demissão por insuficiência de rendimento apurado nesse tipo de avaliação (Brasil, 1988), ainda são muitas as organizações que não relacionam o trabalho desenvolvido por elas com o resultado esperado e considerado adequado para os cidadãos-usuários (Camões; Pantoja; Bergue, 2010).

Na esteira desse aspecto, a autora discute, pelo menos, outras duas questões carentes de observação: a falta de planejamento e preocupação com a gestão e a inexistência de mecanismos de remuneração relacionados ao desempenho.

No que tange ao pouco planejamento, destaca-se a ênfase ao cumprimento das atividades cotidianas e imediatas, sem preocupação – em muitos casos – com a perspectiva de mais longo prazo e de acompanhamento de resultados e de feedback (Camões; Pantoja; Bergue, 2010).

Quanto aos mecanismos de remuneração associados ao desempenho, tendo em vista a profunda relação do perfil remuneratório com o posicionamento ocupado na carreira (Castro; Oliveira, 2022), essa desassociação tem potencial de “provocar a inércia e a falta de comprometimento dos funcionários” (Camões; Pantoja; Bergue, 2010, p. 15), além de colaborar para outra questão preocupante na gestão de pessoas do setor público, a saber a limitada atitude de inovação.

Os últimos elementos destacados na obra de Camões, Pantoja e Bergue (2010) são a alta rotatividade nas funções de chefia e o papel da gratificação.

Quanto às funções de chefia, a possibilidade de alteração se dá mais facilmente por serem esses cargos passíveis de ocupação por pessoas não necessariamente aprovadas em concurso público, mas livremente indicadas (Valadares; Emmendoerfer, 2012) e que, com sua rotatividade, podem gerar reflexos no desempenho das equipes de trabalho (Camões; Pantoja; Bergue, 2010).

No que diz respeito às gratificações, os autores destacam que há um aparente desvio na sua verdadeira finalidade: pensada para ser recompensa ao exercício de função com risco ou esforço adicional, tem se tornado um aumento salarial improvisado (Camões; Pantoja; Bergue, 2010), também como eco da limitação no trato da questão remuneratória já mencionada.

Via de regra, a organização pública costuma ser caracterizada por baixa rotatividade, em função do ânimo de permanência com que ingressam seus quadros e da estabilidade que intenta garantir a continuidade do serviço público (Bergue, 2020), embora já se reconheça o turnover como real no âmbito da administração pública (Pinho; Silva; Oliveira, 2022).

Os elementos ora destacados são objeto de apuração específica nesse estudo, uma vez que, conforme consulta à literatura, figuram como alguns dos fatores relacionados à ocorrência do abandono silencioso.

## 4 METODOLOGIA

Dada a relevância do percurso metodológico a ser seguido para o alcance dos objetivos na pesquisa científica, esta seção é dedicada à descrição fundamentada dos seguintes itens: tipologia da pesquisa; sujeitos da pesquisa; procedimento de coleta de dados; instrumento da pesquisa; tratamento e análise de dados utilizados nesse estudo.

### 4.1 Tipologia da pesquisa

Tendo em vista sua finalidade principal, qual seja investigar como se manifesta uma expressão de comportamento individual no contexto organizacional, a pesquisa faz opção pelo uso de abordagem qualitativa por sua característica marcante de busca da compreensão contextualizada dos fenômenos, especialmente de aspectos subjetivos presentes (Guerra *et al.*, 2024).

Ainda refletindo acerca da abordagem qualitativa para a pesquisa, Soares (2019) afirma ser essa tipologia de pesquisa especialmente indicada quando se pretende, a partir de fatos e de percepções de sujeitos, elaborar aspectos conceituais do problema a ser investigado. Para a presente proposta, a percepção dos sujeitos é elemento central não somente para que se conclua pela ocorrência ou não do fenômeno no âmbito que se pretende investigar, mas também para que – em existindo – se elabore o delineamento da prática do abandono silencioso.

Pretende-se, finalmente, valer-se da maior leveza e da ausência de rigidez de estrutura que marcam a investigação qualitativa (Godoy, 1995).

Ainda no que diz respeito à definição da pesquisa, ela pode também ser caracterizada como exploratória e descritiva. Acerca desses elementos cabem algumas reflexões.

Seu caráter exploratório se deve primeiramente pela relativa escassez que ainda marca a incursão científica do construto, de modo que é diminuta a base de conhecimento (Vergara, 2016) sobre o abandono silencioso (Campton; Tham; Ting, 2023), especialmente em se tratando do âmbito do setor público. Por conseguinte, tem-se também a finalidade de incursionar no maior entendimento do abandono silencioso de modo a retratá-lo em minúcias, trazendo maior familiaridade com a temática (Kruger, 2023) no contexto em que será investigado.

No que tange à vertente descritiva do estudo, justifica-se pelo levantamento pretendido das características do fenômeno (Vergara, 2016), além do mapeamento dos principais motivos que cooperam para a prática do abandono silencioso.

## 4.2 Sujeitos da pesquisa

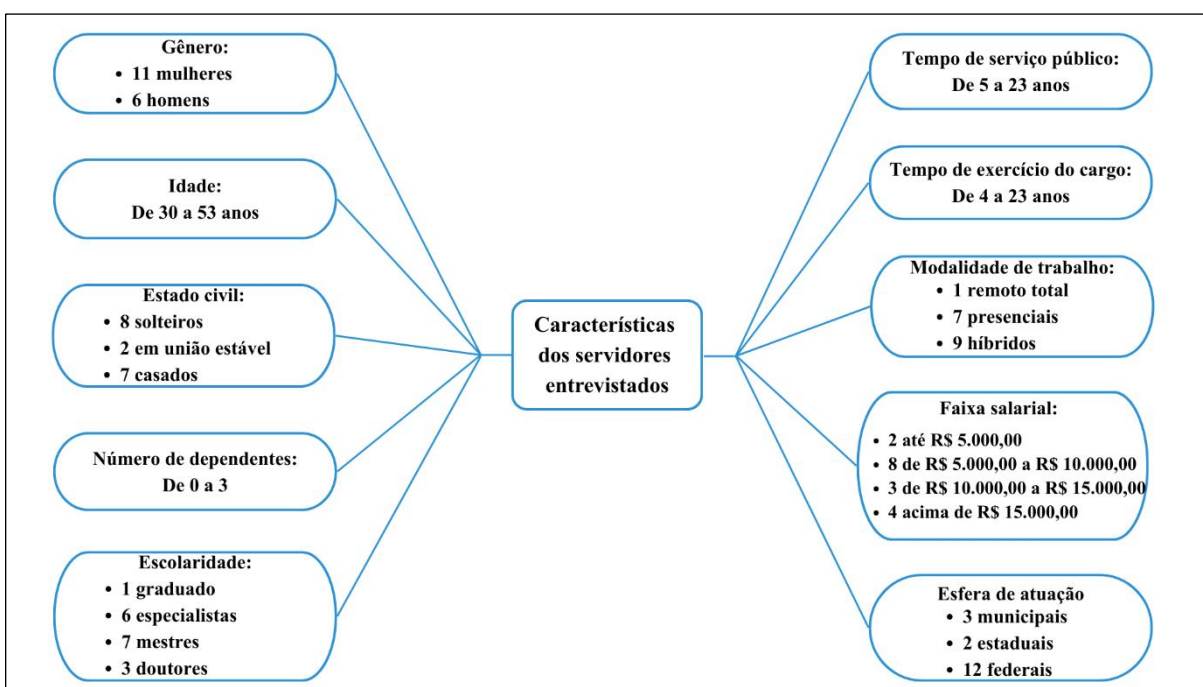
O presente trabalho investiga o fenômeno do abandono silencioso a partir da percepção dos servidores públicos que compõem a força de trabalho desse setor em especial – aqueles por meio de quem todas as coisas se operam nas instituições (Bergue, 2019).

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), em 2023, o Estado brasileiro contava com cerca de 12 milhões de profissionais ativos (Araújo, 2025). Em aspectos gerais, esses profissionais desenvolvem suas atividades junto aos municípios (61,7% do total), no Poder Executivo (76,6% do total), sob a vigência de regime estatutário; do ponto de vista etário, situam-se na faixa entre 30 e 49 anos e são, predominantemente, mulheres – elas representam 56,8 % da força de trabalho da administração pública do País (Campagnac *et al.*, 2024).

Nesse cenário, o perfil de sujeito de interesse para a pesquisa segue os critérios: servidores públicos estatutários – portanto, ocupantes de cargos efetivos – estáveis; de diferentes carreiras; que não desempenhem função de gestão ou chefia; e atuantes em quaisquer esferas ou poderes da União, de qualquer Estado, do Distrito Federal ou de algum município.

As características sociodemográficas e ocupacionais dos entrevistados estão ilustradas na figura abaixo.

Figura 1 – Características dos servidores entrevistados



Fonte: Elaborada pela autora (2026).

No total, foram entrevistados 17 servidores públicos federais, estaduais ou municipais. Com idades entre 30 e 53 anos, esse grupo está, em média, a 13,7 anos atuando no setor público; desse tempo, em média 11,4 anos no mesmo cargo.

Desenvolvendo atividades variadas – tais como serviços administrativos, atendimentos na área da saúde, funções relacionadas ao ensino, à pesquisa ou ao controle externo, entre outros – nos poderes Executivo e Legislativo, esses entrevistados são ocupantes de diferentes cargos, tais como auxiliar em administração, agente comunitário de saúde e professor do magistério superior. Assim, no que diz respeito ao nível de escolaridade de cada posto de trabalho, foram entrevistados 1 ocupante de cargo de nível fundamental, 7 ocupantes de cargos de nível médio e 9 ocupantes de cargos de nível superior.

Cabe ressaltar, ainda, o fato de que todos os indivíduos apresentam grau de instrução acima do mínimo exigido para o cargo, uma vez que, como apresentado na Figura 1 acima, 16 possuem pós-graduação e 1, graduação, sendo este ocupante de cargo com exigência mínima de nível médio. Tal fato pode refletir a maior escolarização do funcionalismo público brasileiro, já apontada em outros levantamentos (Campagnac *et al.*, 2024).

No que diz respeito à modalidade de trabalho, 7 dos entrevistados desenvolvem seu trabalho integralmente nas dependências da instituição, de maneira totalmente presencial. Outros 9 indivíduos realizam suas atividades em trabalho híbrido, ou seja, parte do trabalho é desenvolvido presencial e outra parte de maneira remota (Beno, 2021). Entre eles, a frequência de comparecimento presencial variou, de maneira decrescente, entre dois dias por semana a dois dias por mês, conforme orientação interna de cada entidade. Entre os entrevistados, somente 1 afirmou desenvolver as atividades laborais integralmente fora do ambiente da organização, em formato remoto (Maia; Müller; Bernardo, 2020).

Finalmente quanto à remuneração, foram apresentadas quatro faixas salariais de modo que cada sujeito identificasse aquela que representa com mais exatidão o valor de seu recebimento mensal. Entre os entrevistados, 2 mencionaram receber até R\$ 5.000,00 de remuneração mensal – a menor faixa salarial apresentada. Outros 3 indivíduos afirmaram perceber mensalmente entre R\$ 10.000,00 e R\$ 15.000,00. Somente 4 sujeitos afirmaram receber mensalmente valores acima de R\$ 15.000,00; destacando-se que todos já estão próximos do último padrão remuneratório de suas carreiras ou nele situados. A maioria dos entrevistados, 8 no total, afirmaram ter percepções mensais de salário entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00.

A forma como esses sujeitos foram acessados e que os respectivos dados foram obtidos é apresentada na subseção a seguir.

### 4.3 Procedimento de coleta de dados

Para a coleta de dados, foram realizadas 17 entrevistas com roteiro semiestruturado com sujeitos que atendiam integralmente ao perfil definido na subseção anterior.

Aos participantes iniciais, obteve-se acesso mediante convite direcionado. Por meio da indicação dos primeiros, conseguiu-se contactar outros sujeitos no uso da técnica conhecida como *snowball* ou “bola de neve” (Ting *et al.*, 2025).

Depois de contato prévio, por e-mail ou por aplicativo de mensagens, e segundo a disponibilidade de cada participante, as entrevistas foram agendadas e ocorreram, nos formatos presencial e online, no período compreendido entre novembro de 2025 e fevereiro 2026. Foram realizadas 3 entrevistas presenciais e 14 entrevistas online.

Em todos os casos, solicitou-se autorização para gravação do áudio das entrevistas concedidas, mediante assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), tendo em vista a necessidade de posterior transcrição e análise dos dados, inclusive utilizando para tanto o auxílio de *software* TurboScribe® de Inteligência Artificial. A cópia do TCLE utilizado na pesquisa se encontra disponível no Apêndice C.

As gravações totalizaram aproximadamente 1.168 minutos de áudios, perfazendo um tempo médio de 68,7 minutos por entrevista.

Para o encerramento da etapa de coleta de dados, considerou-se o atingimento do ponto de saturação, quando se compreendeu que o acréscimo de informações não seria capaz de alterar a compreensão do fenômeno em estudo (Thirycherques, 2009).

### 4.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado teve seu roteiro elaborado a partir da proposta da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) (Pinho; Silva, 2025). A abordagem metodológica proposta pela ACR recomenda a condução de um guia de entrevista composto de três etapas, a saber: fases Introdutória, Cognitiva e Exploratória.

Inicialmente, na Fase Introdutória, são coletadas as informações de caráter sociodemográfico e ocupacional dos sujeitos. Nesta etapa, os questionamentos dizem respeito aos elementos caracterizadores do participante, tanto do ponto de vista individual – gênero, idade e escolaridade, por exemplo – quanto profissional, como tempo de serviço público e de exercício do cargo. No roteiro utilizado para a pesquisa, essa Fase Introdutória compreende a primeira etapa, sendo composta por onze itens, cujos resultados já foram apresentados na

subseção 4.2 anterior, dedicada à caracterização sociodemográfica e ocupacional dos participantes.

Na etapa seguinte, chamada de Fase Cognitiva, busca-se acessar a compreensão do participante acerca do fenômeno investigado. Para tanto, a metodologia recomenda a aplicação de até três ciclos de coleta de informações os quais se compõem de um momento de *brainstorming* do sujeito sobre o fenômeno, útil para que o pesquisador capte, a partir da manifestação voluntária do entrevistado, a sua familiaridade com o objeto da pesquisa. A este, segue-se o ciclo guiado onde, pelo uso de fichas elaboradas pelo pesquisador, dá-se prosseguimento à apreensão das reflexões do sujeito sobre o fenômeno investigado de forma mais orientada, com base na literatura, e com a redução de eventuais distorções interpretativas do entrevistado que podem ter se manifestado, inclusive, na fase anterior. A Fase Cognitiva pode ser encerrada com o ciclo criativo – etapa em que o sujeito será incentivado a escrever livremente sobre o fenômeno, fortalecendo sua análise crítica sobre o tema, assim como a apreensão dessas reflexões para a pesquisa.

Nesta pesquisa, a Fase Cognitiva foi adotada e adequada com a finalidade de atender às necessidades do estudo. Assim, os ciclos foram utilizados na seguinte ordem: *brainstorming* inicial, seguido do ciclo criativo e, finalmente, aplicação do ciclo guiado. Tal possibilidade de ajuste já havia sido ressaltado por Pinho (2025) ao refletir sobre a capacidade de adaptação da Abordagem Cognitivo-Reflexiva aos objetivos da pesquisa. Para a autora, o uso de um dos ciclos da Etapa 2, que é a Fase Cognitiva, “não implica a aplicação rigorosa e sequencial deles, isto é, o pesquisador poderá adotar ou adequar a Fase Cognitiva de acordo com as necessidades do seu planejamento de pesquisa” (Pinho, 2025, p. 30).

Dando início à Fase Cognitiva, na 2ª etapa foram realizadas sete perguntas que visavam obter do entrevistado, mediante sua livre manifestação, informações relativas às motivações e expectativas, nutridas por ele, quando da opção pelo serviço público como espaço de construção de sua carreira profissional, tanto no que diz respeito à sua atitude pessoal como a dos demais colegas em relação ao trabalho. Buscava-se, então, obter resposta ao primeiro objetivo específico da pesquisa, qual seja *investigar se há o reconhecimento da prática do abandono silencioso entre os servidores públicos estáveis*, quer seja o próprio entrevistado ou nos seus pares.

Em momento posterior, ainda na etapa 2, foi solicitada a manifestação do participante por meio da escrita em papéis em branco ou na ferramenta de conversa da sala online – o painel de *chat* – para as entrevistas realizadas nesse formato. A partir da indagação

quanto ao seu próprio envolvimento e disposição para o trabalho e quanto aos comportamentos observados de seus colegas, buscava-se responder ao primeiro objetivo específico.

As etapas 1 e 2 podem ser visualizadas conforme ilustrado no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – 1ª e 2ª etapas da Entrevista

Etapa	Finalidade	Itens do Roteiro de Entrevista
1ª	Fazer a caracterização sociodemográfica e ocupacional dos entrevistados.	1.1 Idade 1.2 Gênero 1.3 Estado civil 1.4 Número de dependentes 1.5 Nível de escolaridade 1.6 Tempo de serviço público 1.7 Tempo de instituição 1.8 Cargo 1.9 Tempo de cargo 1.10 Modalidade atual de trabalho 1.11 Tipo de atividade desenvolvida 1.12 Faixa salarial (valor bruto) ✓ Até R\$ 5.000,00 ✓ De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00 ✓ De R\$ 10.000,00 a R\$ 15.000,00 ✓ Acima de R\$ 15.000,00
2ª	Investigar o reconhecimento da prática do abandono silencioso entre servidores públicos estáveis.	2.1 O que motivou você a desejar ingressar no serviço público? 2.2 Pensando nas suas expectativas iniciais sobre o cargo quais foram confirmadas? 2.3 E quais não foram atendidas (Houve expectativas não atendidas)? 2.4 Pensando no seu setor de trabalho (ambiente de trabalho), as suas expectativas foram atendidas? 2.5 Escreva de 3 a 5 palavras ou frases que descrevam a sua relação / envolvimento / nível de proatividade para realizar suas atividades de trabalho. <i>(Solicitar que o entrevistado coloque esses papéis em ordem de importância, de acordo com os seus critérios. Solicitar que o entrevistado leia suas escolhas e as justifique.)</i> 2.6 Quanto aos comportamentos que você observa cotidianamente, poderia descrevê-los? <i>(Solicitar que o entrevistado escreva no máximo 3 comportamentos observados)</i> 2.7 Como você os classificaria quanto à ordem de ocorrência / recorrência?

		<i>(Solicitar que o entrevistado os ordene segundo a ocorrência. Solicitar que o entrevistado leia suas escolhas e as justifique.)</i>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A etapa 3 do roteiro de entrevista, como ilustrada no Quadro 4 a seguir, era composta por um único item e tinha por finalidade responder ao segundo objetivo específico da pesquisa, qual seja *identificar os principais elementos caracterizadores do fenômeno do abandono silencioso no âmbito do serviço público*. Para isso, aplicando-se o ciclo guiado e, assim, encerrando a fase cognitiva do roteiro, foram utilizadas seis fichas com os itens que, segundo Galanis *et al.* (2023), representam as características do fenômeno.

Quadro 4 – 3ª etapa da Entrevista

Etapa	Finalidade	Item do Roteiro de Entrevista
3ª	Identificar os principais elementos caracterizadores do fenômeno do abandono silencioso no âmbito do serviço público.	3.1 Olhando para a dinâmica do dia-a-dia de sua equipe de trabalho, escolha <b>até 3 fichas</b> que representem como você percebe as atitudes dos seus colegas para o alcance dos objetivos do setor/organização. <i>(O entrevistador disponibilizará na tela ou mesa 6 fichas individuais contendo palavras-chave que representam elementos referentes às características do quiet quitting segundo a literatura. Pedir para o entrevistado escolher 3 fichas. Pedir para ordenar em ordem de frequência de observação. Em seguida, solicitar que o entrevistado as leia e explique sua escolha.)</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

De acordo com o instrumento desenvolvido para estudo e identificação do fenômeno (Galanis *et al.*, 2023), a escala se compõe de nove itens distribuídos entre três fatores. De modo a permitir que todos os fatores fossem igualmente apresentados aos entrevistados, para esse estudo foram escolhidos seis itens para representação, conforme Quadro 5 abaixo. Destes, os participantes poderiam escolher até três de modo a representar os comportamentos por eles observados na equipe de trabalho.

Quadro 5 – Itens da escala de abandono silencioso

Fator	Ficha
Desengajamento	Eu faço a quantidade básica ou mínima de trabalho sem ir além.
	Se um colega pode fazer uma parte do meu trabalho, então eu o deixo fazer.
Falta de iniciativa	Não expesso opiniões e ideias sobre o trabalho do setor, porque temo que o gestor me atribua mais tarefas.
	Não emito impressões sobre as condições de trabalho do meu setor, porque acho que não irão mudar.
Falta de motivação	Sinto-me motivado para realizar o meu trabalho.
	Sinto-me inspirado quando trabalho.

Fonte: Adaptado de Galanis *et al.* (2023).

A quarta e última etapa da entrevista era composta por seis perguntas e tinha o interesse de *descrever os fatores relacionados ao abandono silencioso*, como definido no terceiro objetivo específico da pesquisa. Essa etapa corresponde à Fase Exploratória definida pela ACR (Pinho; Silva, 2025).

A Fase Exploratória funciona como uma etapa suplementar de recolha de dados a partir de perguntas livremente conduzidas pelo pesquisador, de modo a aprofundar a averiguação do conteúdo já explicitado nas etapas anteriores, além de conduzir ao encerramento da entrevista (Pinho; Silva, 2025).

Para tanto, indagou-se dos entrevistados quanto aos elementos que eles visualizavam como motivadores dos comportamentos destacados na etapa anterior. Além disso, questionou-se também acerca de suas percepções quanto a alguns fatores relatados na literatura como subjacentes à prática e à ocorrência do abandono silencioso no ambiente organizacional, como se ilustra no Quadro 6 seguinte.

Quadro 6 – 4ª etapa da Entrevista

Etapa	Finalidade	Itens do Roteiro de Entrevista
4ª	Descrever os principais fatores relacionados ao abandono silencioso no âmbito do setor público.	<p>4.1 Pensando nos seus gestores, como eles influenciam sua disposição / da equipe para inovar ou ir além do que é exigido pelo cargo/função?</p> <p>4.2 Pensando no seu plano de carreira dentro do serviço público, você percebe que a organização permite que você invista em qualificações suficientes para esse alcance?</p> <p>4.3 Como o ritmo e a intensidade do trabalho no serviço público afetam sua</p>

		energia / ânimo / vontade para fazer para o desempenho de suas atividades? 4.4 Você já precisou proteger a sua vida pessoal diante das demandas das suas atividades? 4.5 Você observa uma diferença entre os mais novos (menos de 5 anos) e os mais antigos (mais de 10, 15 ou 20 anos)?
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nessa pesquisa, a entrevista foi finalizada com a oportunidade dada ao entrevistado de se manifestar livremente sobre qualquer assunto mencionado anteriormente, ou relacionado à temática, e que compreendesse pertinente maior esclarecimento ou nova intervenção de sua parte. Assim, indagava-se do participante: “Você tem algum comentário sobre algo que foi perguntado/respondido?”. Somente após a resposta do entrevistado dava-se a entrevista por concluída.

Cabe salientar que, ao longo do roteiro, o participante era estimulado a se expressar de diferentes formas, quais sejam oral, escrita e pela ordenação e justificação de ideias e percepções. Desse modo, diferentes aspectos cognitivos dos entrevistados foram explorados, assegurando-lhes livre e voluntária manifestação sem limitação de tempo.

Além disso, para além das perguntas acima citadas, e por se tratar de um roteiro semiestruturado, alguns questionamentos surgiram espontaneamente durante a realização das entrevistas, especificamente relacionados ao contexto de fala dos participantes, de modo a permitir a elucidação de tópicos e expressões, mencionados pelos participantes, nas respostas aos demais itens previamente elencados.

A íntegra do roteiro de entrevista proposto consta ao final deste trabalho, no Apêndice B.

#### **4.5 Tratamento e análise de dados**

Após a realização das entrevistas, procedeu-se a transcrição e exame de todas elas com base no método da Análise Temática (Braun; Clarke, 2006).

A análise temática diz respeito a uma técnica de análise qualitativa, essencialmente caracterizada pela flexibilidade e pela independência da teoria e da epistemologia, sendo apta, portanto, à aplicação em diferentes abordagens. Além disso, “pode oferecer uma forma de

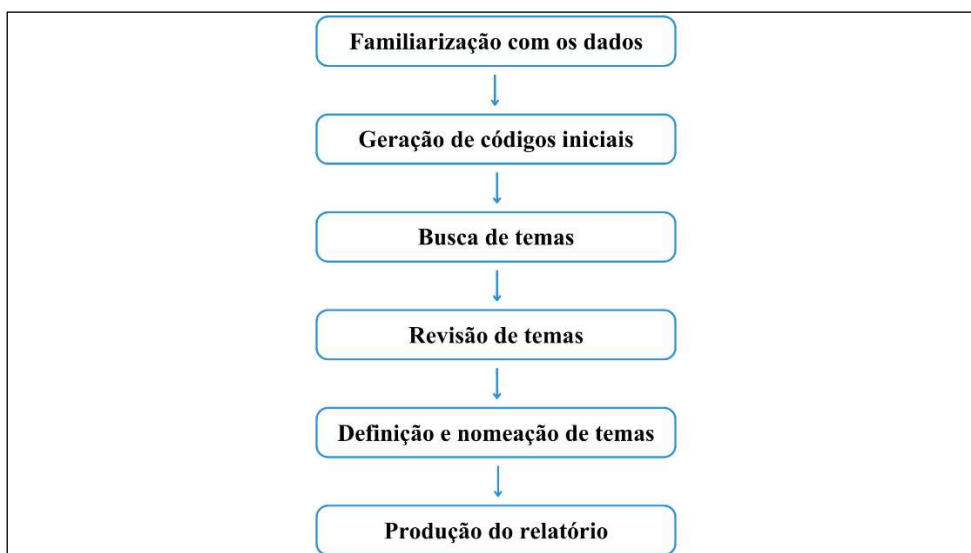
análise mais acessível, especialmente para aqueles que estão no início de uma carreira em pesquisa qualitativa” (Braun; Clarke, 2006, p. 81, tradução nossa).

Enquanto método qualitativo, ela se aplica a vários âmbitos, sujeitos e contextos, e, embora tenha tido origem na literatura ligada à saúde, tem sido aplicada na prática de pesquisa no campo da Administração como fundamento metodológico pertinente, de tal modo que pode ter seu uso, no segmento dos Estudos Organizacionais, ampliado (Silva; Barbosa; Lima, 2020).

Do ponto de vista conceitual, Braun e Clarke (2006) afirmam que, a despeito da ausência de consenso claro de como se faça ou se defina a análise temática, ela é um método que organiza, descreve e até interpreta “seu conjunto de dados com detalhes” (Braun; Clarke, 2006, p. 79, tradução nossa) com a finalidade de identificar, analisar e relatar padrões, também chamados de temas, nesses dados.

Tendo aproximações com a Análise de Conteúdo, no que diz respeito ao manejo de dados na busca por padrões e temas, e com a Teoria Fundamentada (ou *Grounded Theory*), no que tange ao modo de codificação de temas (Silva; Barbosa; Lima, 2020), adotou-se nesse estudo o procedimento de análise temática recomendado por Braun e Clarke (2006) composto de seis fases, a saber: familiarização com os dados; geração de códigos iniciais; busca de temas; revisão de temas; definição e nomeação de temas e produção do relatório, como ilustrado na Figura 2 abaixo.

Figura 2 – Fases da Análise Temática



Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2006, p. 87).

Por familiarização com os dados se tem o trato com eles desde o momento da coleta, com a realização das entrevistas, passando pela transcrição dos dados, e pela leitura e releituras posteriores.

A fase seguinte diz respeito à geração inicial de códigos por meio da identificação de trechos importantes e de características dos dados significativas quanto ao estudo do fenômeno, tanto no que diz respeito a sua ocorrência, as suas características e aos fatores relacionados à percepção de sua ocorrência.

A terceira fase dá conta da busca de temas ou padrões dentro dos dados coletados. Como mencionam as autoras, “um tema captura algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa” (Braun; Clarke, 2006, p. 82, tradução nossa) não estando necessariamente relacionado ao número de ocorrências no conjunto dos dados.

Depois de identificados os temas, eles são revistos de maneira que sejam refinados e os dados, em cada tema, estejam ligados de forma significativa e, entre eles, haja clara identificação de diferenciação.

Na fase seguinte, os temas são definidos e nomeados, identificando-se, assim, a essência do que cada um trata, assim como qual aspecto dos dados cada um deles dá conta.

A escrita desse estudo, especialmente da seção posterior, materializa a sexta e última fase da análise temática: a elaboração do relatório.

Embora haja a possibilidade de recorrer a softwares específicos para a realização de algumas fases da análise temática, especialmente aquela associada à geração de códigos (Braun; Clarke, 2006), para esse estudo todo o procedimento acima descrito foi desenvolvido com o auxílio de planilha do Microsoft Excel®.

No capítulo seguinte desse estudo, antes da descrição e análise dos resultados, expõe-se a estrutura dos temas associada ao tópico discutido em cada subseção. Devido ao extenso material resultante da pesquisa, organizados segundo os temas, os códigos serão demonstrados em articulação com trechos das entrevistas.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise das dezessete entrevistas realizadas para o presente estudo. Como exposto na subseção 4.4, o roteiro de entrevista foi composto por quatro etapas. Após a 1ª etapa, que tinha por fim permitir a caracterização dos sujeitos participantes, já apresentada na Metodologia desse estudo, cada uma das demais etapas compreendia um conjunto de perguntas intencionadas a permitir a produção de soluções para os objetivos específicos da pesquisa.

Constam a seguir três subseções onde, em cada uma delas, expõem-se e discutem-se os elementos, identificados nas falas dos sujeitos participantes, com cada objetivo específico elencado para o estudo. Vale salientar que tais discursos, que têm por finalidade ilustrar os resultados analisados, estão transcritos na íntegra como foram expressos pelos falantes, respeitando, inclusive, eventuais regionalismos e figuras de linguagem.

Outrossim, foram suprimidos os nomes de instituições eventualmente citados, de maneira a resguardar o sigilo da identidade dos participantes e de suas lotações profissionais, de modo que a referência a eles é feita, de forma padronizada, com o uso da expressão genérica *Entrevistado* ou *Entrevistada* seguida da numeração, de 1 a 17, aleatoriamente conferida a cada participante.

Finalmente, com a intenção de facilitar o entendimento dos trechos de entrevistas transcritos a seguir, apresentam-se alguns aspectos específicos dos participantes no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7 – Apresentação dos servidores entrevistados

Nome	Gênero	Tempo de serviço público	Cargo	Esfera	Poder
Entrevistada 1	Feminino	18 anos	Assistente em Administração	Federal	Executivo
Entrevistada 2	Feminino	15 anos	Auxiliar em Administração	Federal	Executivo
Entrevistado 3	Masculino	18 anos	Bibliotecário	Municipal	Executivo
Entrevistada 4	Feminino	13 anos	Assistente em Administração	Federal	Executivo
Entrevistada 5	Feminino	8 anos	Assistente em Administração	Federal	Executivo
Entrevistada 6	Feminino	17 anos	Agente Comunitária de Saúde	Municipal	Executivo

Entrevistada 7	Feminino	26 anos	Tecnologista <sup>1</sup>	Federal	Executivo
Entrevistado 8	Masculino	15 anos	Analista de Controle Externo	Estadual	Legislativo
Entrevistado 9	Masculino	6 anos	Analista Legislativo	Estadual	Legislativo
Entrevistado 10	Masculino	18 anos	Professor	Federal	Executivo
Entrevistado 11	Masculino	14 anos	Professor	Federal	Executivo
Entrevistada 12	Feminino	5 anos	Assistente em Administração	Federal	Executivo
Entrevistada 13	Feminino	8 anos	Advogado Pública	Municipal	Executivo
Entrevistado 14	Masculino	11 anos	Assistente em Administração	Federal	Executivo
Entrevistada 15	Feminino	18 anos	Assistente em Administração	Federal	Executivo
Entrevistada 16	Feminino	8 anos	Engenheiro	Federal	Executivo
Entrevistada 17	Feminino	14 anos	Especialista <sup>1</sup>	Federal	Executivo

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

### 5.1 O reconhecimento da prática do abandono silencioso

A segunda etapa do roteiro de entrevista, que introduz a Fase Cognitiva da ACR (Pinho; Silva, 2025), buscou, por meio das sete perguntas que a compunham, viabilizar a investigação do reconhecimento da prática de abandono silencioso entre os servidores públicos estáveis entrevistados – o primeiro objetivo específico definido para essa pesquisa.

Com a finalidade de sistematizar a análise dos aspectos contemplados na investigação do reconhecimento do fenômeno ora estudado, o Quadro 8 a seguir apresenta os temas e códigos identificados na apreciação das entrevistas. Esses elementos resumem a percepção individual dos participantes acerca das motivações e expectativas iniciais que os conduziram à carreira na gestão pública; o quanto dessas expectativas, sobre o cargo e o ambiente organizacional, foi confirmado; a sua relação pessoal com o trabalho, a partir de um exercício de autocrítica; e os comportamentos observados em terceiros no cotidiano da instituição em que atua.

<sup>1</sup> O nome do cargo foi adaptado em função do sigilo da entrevistada.

Quadro 8 – Temas e códigos sobre o reconhecimento da prática do abandono silencioso

Tema	Códigos
Motivos para o ingresso e expectativas iniciais	Estabilidade; autonomia; remuneração; atuar em uma área de interesse; possibilidade de voltar; a própria conjuntura da área; missão do serviço público; dificuldade de ingresso no mercado privado; continuidade na construção de uma política pública; desejo de trabalhar; olhar mais abrangente.
Relação pessoal com o trabalho	Legalidade; comunicação; relação com o outro; comprometimento e assiduidade; disposição para colaborar com a equipe/chefia; feliz; ansioso; moderação; responsabilidade; cumprimento de prazos; senso de urgência; apatia; sigilo; empatia; compromisso com o interesse público; buscar sempre aprender; aplicar ferramentas de controle e organização do trabalho; melhorar o trabalho; entregas de qualidade; desejo de atuar mediante recompensa; impulsividade; impaciência; burnout; exemplo para outras pessoas; estresse com as atividades; formal; básico; desmotivação; ficar tranquilo; satisfazer o usuário; ver resultados; atenção; agilidade; retorno à sociedade; dinamismo; desenvolvimento pessoal; motivação; adoecimento; responsabilidade aos destroços; busca de alternativas fora do espaço institucional.
Comportamentos observados	Acomodação; indisponibilidade; compreensão; individualismo; compromisso; momentânea união; favoritismo; responsabilidades atendidas; parceria positiva; cumprimento de metas; distância; falta de coesão da equipe; sigilo; companheirismo; resolutividade; nível de percepção micro e individual do trabalho; pouca criatividade; medo de críticas; comprometimento; preocupação com a imagem da instituição; busca por melhorias remuneratórias; insatisfação; não proatividade; ter menos atribuições; ausência de propósito; diversidade de interesses; estresse com as atividades; insatisfação com a chefia; apoio psicológico entre a equipe; adequado; formal; justo; ajuda mútua; ambiente respeitoso; comunicação pode melhorar; falta de motivação; ações repetitivas; não desejo de crescimento; falta de comprometimento; desimplicação com a realidade; irresponsabilidade; entrega do mínimo como se fosse um milagre.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Para proceder a investigação do reconhecimento do abandono silencioso, indagou-se inicialmente das motivações que conduziram os sujeitos à opção pela carreira no serviço público, além das expectativas relacionadas ao cargo a ser ocupado e ao ambiente de trabalho que seria encontrado.

No que diz respeito aos elementos que emergiram como motivos para o ingresso no setor público, pode-se afirmar que os resultados sugerem ser a ‘estabilidade’ o maior atrativo de servidores, como já havia suposto Bergue (2020), acompanhada ou não de outros incentivadores, uma vez que foi um código presente em 14 das respostas coletadas.

Na percepção dos servidores entrevistados, a possibilidade de ‘autonomia’, de ‘remuneração’, de ‘atuar em uma área de interesse’ ou com a qual tivessem ‘afinidade’, a ‘possibilidade de voltar’ para a terra natal, assim como ‘a própria conjuntura da área’ de formação, além da ‘missão do serviço público’, da ‘dificuldade de ingresso no mercado privado’ por questão de gênero e da possibilidade de atuação com ‘continuidade na construção de uma política pública’, somaram-se à estabilidade, de modo a fazê-los optar pela construção da carreira profissional no Estado, como se pode inferir dos trechos abaixo:

Primordialmente a estabilidade, né? É o ponto principal para mim, pelo menos para mim. É tanto que eu sempre falo assim que salário é importante, dinheiro é importante, mas no meu ponto de vista, a maior vantagem do serviço público continua ainda sendo a estabilidade (Entrevistada 4).

[...] eu digo que foram duas grandes motivações. Uma [...] essa questão da estabilidade me atrair, essa questão de ter tempo pra fazer outras coisas também. E eu acho que, quando eu entrei na faculdade, eu tive mais essa confirmação, quando eu via, eu e minhas amigas, as mulheres, com dificuldade de ingressar, principalmente, assim, nas melhores empresas, sabe? (Entrevistada 16).

A estabilidade, enquanto fator situado no ambiente do trabalho e não em sua natureza especificamente, por se tratar de garantia oferecida ao trabalhador para o exercício seguro e independente de suas funções (Mariano; Sousa, 2020), pode exercer menor influência para a motivação dos servidores do que as dimensões intrínsecas ou simbólicas do trabalho (Klein; Mascarenhas, 2016). Porém, com base na percepção dos sujeitos do estudo, desenvolve ainda papel de atratividade de mão-de-obra, possivelmente devido à inserção dos participantes no contexto público.

Cabe mencionar também que, quando indagados se as expectativas que os conduziram à opção pela carreira no espaço do serviço público haviam sido confirmadas, a percepção de frustração em relação a outros elementos elencados como motivos iniciais, para além da estabilidade – especialmente àqueles relacionados às atividades a serem desenvolvidas – conduziu a reflexões de incompletude e de não-realização profissional, mesmo estando resguardados pelas condições de efetivo e estável, como se pode visualizar nos seguintes destaques:

[...] a questão da estabilidade foi atingida, mas realmente não foi algo que, com o tempo não só bastava, porque assim, tinha horas que realmente eu me sentia assim... na época, eu não sabia muito bem elaborar, mas aí hoje, eu sentia falta de poder aprender outras coisas, de não ficar me sentindo... eu me sentia estagnado, às vezes (Entrevistado 3).

Em relação à pesquisa, parcialmente, né? Porque hoje é muito difícil conseguir desenvolver pesquisas na rede federal [...] tem uma missão nos documentos institucionais bem clara, mas que, na realidade, é bem distante [...]. Para alguém que veio lá, sem lastro nenhum econômico, vulnerável [...] o primeiro emprego lá estatutário que eu tive é uma vitória! [...] Mas não é uma coisa suficiente para satisfazer você ao longo de uma carreira. É um emprego, mas não é uma carreira (Entrevistado 10).

[...] lá dentro, eu fui desfazendo várias ilusões e talvez identificando questões que eu só poderia identificar mesmo se estivesse dentro do serviço público [...]. Então, foi uma grande quebra de ilusões, pelo menos desse ponto de vista, de repensar esses critérios que me fizeram entrar, de repensar isso da estabilidade, de repensar se ‘puxa, será que realmente eles estão construindo aqui uma política pública? Mas o que é isso?’ Foi muito difícil, né? Tem sido uma experiência muito difícil (Entrevistada 17).

Vislumbrar questionamentos, como os exemplificados nos trechos acima, podem endossar o papel das dimensões simbólicas do trabalho – por exemplo, o prazer com o trabalho – na motivação dos servidores públicos, em maior relevância do que para trabalhadores do setor privado inclusive, e cujo destaque já se observou na literatura (Klein; Mascarenhas, 2016).

Além disso, quando perguntados sobre a realização das expectativas acerca do ambiente de trabalho, novamente foi dado destaque para as relações sociais e o escopo das atividades desenvolvidas, de maneira até mais enfática do que para elementos relativos à estrutura desses lugares, como justificativa para a compreensão de atingimento ou não dessas perspectivas. Falas ilustrativas de tais percepções estão presentes nos trechos a seguir destacados:

Eu acho que me preenche de todas as formas. Porque eu tenho a pluralidade que eu sempre procurei nas relações, a diversidade que eu sempre procurei nas relações sociais e não tem ambiente mais múltiplo do que esse, né? Eu saí da segurança pública, onde todo mundo é muito do mesmo jeito, todo mundo pensa muito parecido ou não pode pensar diferente daquilo, e agora eu tô numa [nome do órgão] que pensar diferente é quase a regra maior (Entrevistada 1).

Em alguns, eu sentia mais a frustração do que o trabalho ia causar, né, assim tipo de a gente fazia coisas e dizer “ah, isso aqui não vai dar em nada”. Em alguns setores eu sentia mais isso. No setor que eu estou atualmente [...] acho que hoje tem um impacto maior. [...] é nesse sentido, né? Que a gente fazia o trabalho, mas que... lá na frente não tinha o efeito que deveria ter, que a gente planejava que tivesse (Entrevistado 8).

Cabe salientar, porém, que a estrutura encontrada foi mencionada como substancial para a percepção de frustração das expectativas anteriores ao ingresso no serviço público, tendo sido responsáveis, inclusive, por conduzir a questionamentos fora do ambiente administrativo, como compartilhou a Entrevistada 17 no trecho a seguir:

E a minha chegada acabou mobilizando um pouco os demais serviços para pensar em alguma estratégia. Só que a estratégia pensada foi super precária [...]. Era só uma

pequena salinha, e como esse chefe é uma pessoa com deficiência, ele precisava de mais espaço físico, então, eu ficava fora da salinha [...]. Eu levava as minhas coisas na mochila; tudo: computador, extensão [...]. Por vezes, eu tinha que ir para *LAN house*. Não tinha veículo, então, eu tinha que fazer as coisas de mototáxi [...]. Eu ingressei na Justiça contra a [nome do órgão público] quando isso aconteceu e aí foi outro baque [...] eu apresentei à Justiça essa dimensão e foi terrível [...]. O juiz [...] disse que eu fosse bem-vinda ao serviço público. Ele disse que era isso mesmo, que eu tinha que me conformar (Entrevistada 17).

O papel da oferta de condições de trabalho para a prática de abandono silencioso, especialmente no que diz respeito à estrutura física, não foi localizado na literatura consultada, porém sua relação com a intenção de rotatividade de servidores públicos foi investigada e identificada em pesquisa nacional recente (Pinho; Silva; Oliveira, 2022). Segundo Pinho, Silva e Oliveira (2022), as condições de trabalho, assim como práticas de envolvimento e elementos relacionados à remuneração influenciam negativamente a intenção de rotatividade.

O fato acima relatado cabe menção, uma vez que, ainda que de forma relativamente escassa, já há na literatura o reconhecimento da conexão existente entre abandono silencioso e intenção de rotatividade. Em pesquisa desenvolvida entre profissionais de saúde gregos, identificou-se que o comportamento de *quiet quitting* é utilizado pelos profissionais como uma solução temporária até que encontrem um ambiente de trabalho melhor e, então, desliguem-se efetivamente da instituição (Galanis *et al.*, 2024). No Brasil, o exame dessa relação não foi localizado na literatura consultada.

Nos três últimos itens da segunda etapa da entrevista, indagou-se dos participantes como eles descrevem a sua relação pessoal com o trabalho, assim como os comportamentos por eles observados nos demais colegas.

Em resposta ao questionamento quanto à descrição de seu envolvimento pessoal com o trabalho, os sujeitos afirmaram ser uma relação marcada, entre outras coisas, por ‘legalidade’, ‘comunicação’, ‘relação com o outro’, ‘comprometimento e assiduidade’, ‘disposição para colaborar com a equipe e a chefia’, ‘felicidade’, ‘responsabilidade’, ‘cumprimento de prazos’, ‘senso de urgência’, ‘sigilo’, ‘empatia’, ‘compromisso com o interesse público’, ‘buscar sempre aprender’, ‘aprofundar o conhecimento das coisas’, ‘aplicar ferramentas de controle e organização do trabalho’, ‘melhorar o trabalho’, ‘entregas de qualidade’, ‘impulsividade’, ‘impaciência’, ‘exemplo para outras pessoas’, ‘ficar tranquilo’, ‘satisfazer o usuário’, ‘ver resultados’, ‘atenção’, ‘agilidade’, ‘retorno à sociedade’, ‘dinamismo’, ‘desenvolvimento pessoal’ e ‘motivação’. Esses aspectos, de maneira geral, podem indicar atitude positiva e colaborativa para o trabalho, uma vez que sugerem reconhecer

sua importância e a repercussão que pode gerar na sociedade, como demonstra o fragmento a seguir:

Porque eu consigo visualizar, se aquilo não for bem feito, qual é a consequência que aquilo vai ter. [...] eu não faço só pra fazer uma entrega do resultado final de uma planilha, entendeu? Pra mim, tem um significado o que eu faço. [...] Porque, quando você tem essa consciência sistêmica de tudo tá interrelacionado, você tem um compromisso com o interesse público, né? Você não tá comprometido só com o seu bem-estar pessoal, com o seu salário no final do mês [...] (Entrevistado 8).

Contudo, a partir da autorreflexão sobre o seu envolvimento com as atividades profissionais, alguns participantes destacaram ser uma conexão marcada por ‘moderação’; ‘apatia’; pelo ‘desejo de atuar mediante recompensa’. Acerca dessas e de outras características assemelhadas, é pertinente identificar, na fala desses sujeitos, a compreensão por eles atribuída a alguns desses conceitos.

No que diz respeito à moderação, o Entrevistado 3 afirma ser um comportamento, deliberado de sua parte, de menor produtividade no trabalho, manifestado a partir da percepção de que o seu esforço pessoal para a realização das atividades, ainda que com mais qualidade, não implica em reconhecimento dos gestores ou em progresso na carreira. Segundo o entrevistado, o que pauta a valorização profissional no serviço público são as relações pessoais e, até mesmo, os laços familiares ou de afinidade, que os indivíduos possuem e não o mérito por desenvolverem o trabalho com zelo ou cuidado, por exemplo, como se pode observar no trecho a seguir:

Tudo é assim, né... base nas relações... a maior ‘*esparrela*’ que eu já ouvi na minha vida foi essa palavra ‘meritocracia’. [...] Moderação entrou aí no sentido de que assim, eu dei uma relaxada, vamos dizer assim, continuei fazendo o meu trabalho, só que aí eu disse [...] “peraí, eu vou fazer aqui, mas também não vou... me exceder”, vamos dizer assim. [...] Não importa o quanto você estude [...] são as relações. É você ser amigo, parente. [...] Vou ser menos proativo então; vou fazer só o necessário aqui. Vou fazer aqui pra tirar 7, pronto... tipo isso, vou estudar pra tirar 7 (Entrevistado 3).

É representativo o trecho acima destacado pelo fato de reunir alguns dos principais aspectos definidores do abandono silencioso, segundo a literatura. Em caráter conceitual, Serenko (2024) informa que a prática de *quiet quitting* é resultado da decisão do indivíduo – manifestação de vontade pessoal – no sentido de atender, mas não de exceder, as expectativas da organização para o seu trabalho. O caráter consciente dessa prática já havia sido posto conceitualmente por Galanis *et al.* (2023) e tem sido endossado em pesquisas posteriores, como no estudo conduzido por Georgiadou, Vezyridis e Glaveli (2025), junto a gestores de pessoas

de empresas de diferentes setores econômicos da Grécia, e na pesquisa desenvolvida por Lestari *et al.* (2024). Acerca desse último caso, os autores se dedicaram na incursão em um grupo laboral específico – trabalhadores do setor hoteleiro da Indonésia – selecionados em uma amostra intencional, cuja faixa etária os situa na Geração Z (Lestari *et al.*, 2024).

Outra característica mencionada por um participante, e que pode ser melhor compreendida em seu contexto de fala, é a ‘apatia’. Ao manifestar entendimento sobre a sua atitude pessoal em relação ao trabalho, o entrevistado refere já não possuir a disposição para os desafios do trabalho que o caracterizava em momento anterior da carreira profissional. Ressalta, porém, que identifica tal disposição para inovação em outro tipo de servidor como se pode observar:

E a apatia é meio que... por conta dessa desmotivação de todos, do contexto que eu já falei, às vezes as coisas acontecem, e eu vejo, por exemplo, servidores que são mais novos que eu, né? [...] essa pessoa que é nova e chega no setor, ela vai se incomodar, ela vai querer mudar. [...] com esse gás, com essa energia que eu não tenho mais né? De inovar, de procurar coisas novas, enfim. Eu faço o que está ao meu alcance, mas eu não consigo mais ter ânimo e fôlego pra pensar coisas novas (Entrevistada 5).

De maneira geral, como se destaca acima, o atributo da apatia encontra lugar no momento em que o servidor se reconhece útil para a instituição, porém sem a disposição criativa e inovadora de outro momento.

Ao descrever sua relação com o trabalho como ‘formal’, ‘básica’ e marcada por ‘desmotivação’, um dos entrevistados se reconheceu como não-proativo, atribuindo o comportamento ao fato de não ser financeiramente reconhecido de maneira adequada e, em sua percepção, tal situação se mantém incorreta por interferências políticas na gestão, como se observa a seguir:

Ele é básico, porque eu só faço o que é esperado de mim, eu não sou proativa ... de oferecer... vamos dizer assim, de fazer mais do que eu preciso fazer. Eu faço o que eu preciso fazer. Eu cumpro as minhas obrigações lá [...]. Por isso que eu digo também que é formal. [...] E desmotivação, porque a nossa classe ela é muito desvalorizada lá [...] principalmente em questão financeira, o nosso salário é altamente defasado em relação aos municípios... e nem a nossa gratificação, que é algo que... é algo de lei, a gente consegue, né, por questões políticas... Então, acaba tendo uma desmotivação geral (Entrevistada 13).

Ainda no esteio das autorreflexões sobre o envolvimento com o trabalho, alguns participantes trouxeram o fato de que convivem com o adoecimento provocado pelo ambiente e o fazer laboral – “aí escalonou até que eu cheguei ao momento que foi esgotamento mental mesmo [...]” (Entrevistado 10). Tal condição, segundo os entrevistados, ocorre também com

outros colegas e se soma a alguns elementos negativos na relação pessoal com o trabalho o que provoca, inclusive, que considerem a possibilidade de saída da instituição, conforme exemplo abaixo:

[...] acho que a [nome do órgão público] tirou de mim muitas coisas. Muito dessa... vontade... dessa ousadia, dessa criatividade. Ela foi tentando minar isso. [...] Muitos estão acomodados. Muitos estão doentes. [...] eu acho que eu fui, ao longo do tempo, me silenciando, me escondendo. [...] Então, essa relação com o trabalho tem sido hoje de um maior recolhimento, de um maior silenciamento, e de ir tentando me organizar para um processo de saída, né? [...] hoje, eu continuo tendo uma responsabilidade com os processos [...] às vezes ela está aos destroços, porque? Por causa do adoecimento eu não consigo trabalhar. Eu já enfrentei isso também ao longo do tempo, de cair muito a minha produtividade, de olhar para o computador e chorar, e não conseguir trabalhar mesmo, e aí eu soube, foi na época da Pandemia de Covid, que eu realmente estava doente [...] (Entrevistada 17).

Embora não se tenha identificado, na literatura consultada, pesquisa que assevere a existência de relação causal entre o abandono silencioso e o adoecimento, é relevante destacar que, como concluiu Yildiz (2023), práticas que remetem ao abandono silencioso, como chegar atrasado ou sair mais cedo do trabalho, não atender ligações ou responder mensagens relacionadas a ele, entre outras, pode estar sendo utilizada como instrumento para fugir do esgotamento.

Para além da possibilidade de autorreconhecimento de atitudes de abandono silencioso, os entrevistados foram indagados sobre os comportamentos observados nos colegas.

Aproximando-se dos aspectos sociais e relacionais de outros servidores, os participantes entendem que existem condutas de ‘companheirismo’ com manifestação de ‘apoio psicológico entre a equipe’ e ‘ajuda mútua’ em um ‘ambiente respeitoso’. Contudo, reconhecem também a presença de ‘individualismo’, ‘cultura das panelas’ orientando os privilégios; ‘falta de coesão na equipe’ e ‘distância’, especialmente do gestor, culminando na ‘insatisfação com a chefia’.

A partir dos comportamentos relatados, é possível afirmar que há a percepção de que a atitude dos colegas em relação ao trabalho é caracterizada por ‘compreensão’; ‘compromisso’; ‘responsabilidades atendidas’; ‘parceria positiva’ com o ‘cumprimento de metas’, embora identifiquem ‘estresse com as atividades’; ‘sigilo’; ‘companheirismo’; ‘resolutividade’; ‘preocupação com a imagem da instituição’ como orientadora das ações; ‘busca por melhorias remuneratórias’ e o reconhecimento de ‘ações repetitivas’ no cotidiano do serviço.

Apesar disso, os entrevistados também mencionaram identificar comportamentos de ‘acomodação’ e ‘indisponibilidade’; ‘não proatividade’; ‘ter menos atribuições’; ‘ausência

de propósito'; 'falta de motivação' e 'não desejo de crescimento', como se pode observar nos trechos a seguir:

Essa questão de 'ficar na minha, não proatividade', é justamente de [...] se eu fizer, bem; se eu não fizer, bem também, porque não tem esse tipo de... controle rígido [...] se eu não vou ser recompensado, eu não vou me dedicar demais [...] Porque, no fim das contas, só eu que vou ter o trabalho, não vou ser recompensado, e se eu não fizer, está tudo bem [...] se eu fizer menos, melhor pra mim! Eu vou receber o mesmo salário, do mesmo jeitinho, eu vou ser menos demandado (Entrevistado 9).

[...] essa desmotivação mesmo com o serviço público... de reclamar de faltas de condições, de salários [...]. Então, eu não sentia muito essa proatividade de pensar, de fazer coisas diferentes [...] mas assim, eu acho que a grande maioria dos servidores que eu conheci, que já passaram por esses oito anos junto comigo, eu via muito isso, um não desejo de crescimento, uma acomodação (Entrevistada 16).

Na percepção dos sujeitos da pesquisa, o que orienta a ação desses servidores é a manutenção da situação atual de trabalho, sem que desejem o acréscimo de tarefas, a despeito de seu tipo ou complexidade. Nas palavras de outro entrevistado, diz respeito a permanecer com comportamento 'adequado' no desenvolvimento do trabalho, uma vez que "toda a equipe, ela mantém a diligência, no sentido de fazer o que é necessário, o que é esperado" (Entrevistada 13), sem se expor a eventuais aumentos ou mudanças de demandas, como definiram Georgiadou, Vezyridis e Glaveli (2025).

Compreendem, ainda, que essa atitude de 'acomodação' e 'indisponibilidade' é prejudicial ao conjunto do setor público, "porque ingressa uma pessoa com muita capacidade, mas ela se acomoda" (Entrevistada 1), uma vez que não tem prontidão em cooperar com algo além do que está arrolado como função especificamente sua.

Em última análise, os comportamentos são compreendidos como 'irresponsabilidade', 'entrega do mínimo como se fosse um milagre' e a expressão de 'desimplicação com a realidade' que endossam seu potencial não colaborativo para o trabalho, como se observa no seguinte destaque:

[...] é como se a realidade não mais afetasse [...]. Tem uma estrutura..., não vamos conseguir. É uma alienação, por si, da realidade, como se a gente não pudesse fazer nada. E, às vezes, eu percebo que tem alguns caminhos que nem foram tentados, assim, nem... porque a perspectiva é de estar tão alienado, de achar que é tão impossível, que ninguém nem se dispôs a, pelo menos, experimentar [...]. Isso, pra mim, é bem grave, porque nós estamos no Poder Executivo Federal. Em tese, me parece que quem está no Executivo precisaria estar numa movimentação, numa ação, numa articulação, na construção de respostas [...] (Entrevistada 17).

Ao analisar as percepções elencadas pelos participantes da pesquisa, tanto no que diz respeito a sua relação pessoal com o trabalho como no tocante ao comportamento observado

nos demais servidores com quem atuam, é possível constatar elementos que demonstram a manifestação de compromisso restrito e de baixo empenho com o trabalho entre esses colaboradores, identificando portanto, perspectiva daquilo que pontuaram Formica e Sfodera (2022), o fenômeno do *quiet quitting* ou abandono silencioso no âmbito do serviço público.

Por fim, cabe mencionar que os entrevistados reconheceram mais intensamente práticas de abandono silencioso na conduta de terceiros do que em si mesmos. Ao se autoanalisarem, percebiam-se mais facilmente como engajados e motivados para o trabalho do que quando avaliavam seus pares e os comportamentos neles observados, uma vez que, como apresentado nessa descrição e análise de resultados, os códigos mais associados ao fenômeno surgiram nas respostas a essa indagação.

## 5.2 As principais características do abandono silencioso

O segundo objetivo específico definido para esse estudo foi identificar os principais elementos caracterizadores do fenômeno do abandono silencioso no âmbito do serviço público. Para tanto, utilizou-se como orientadora a escala desenvolvida por Galanis *et al.* (2023) para reconhecimento, investigação e compreensão do fenômeno.

O instrumento surgiu de pesquisa realizada com trabalhadores gregos, dos setores público e privado, e se compõe de nove itens distribuídos em três fatores. Foi escolhida para uso nesse estudo por ter sido o único instrumento identificado na literatura cuja validade já foi testada e aprovada em outros contextos (Frankó; Erdélyi, 2024) e com aplicação na pesquisa nacional (Chiacchio; Skarabone, 2024), embora sem adaptação ao contexto brasileiro.

Para os autores, a prática de abandono silencioso se manifesta por atitudes de desapego ou desengajamento, falta de iniciativa e falta de motivação. Na escala, o desengajamento é mensurado a partir de quatro itens; a falta de iniciativa é decomposta em três itens e a falta de motivação, em outros dois (Galanis *et al.*, 2023). Com a finalidade de possibilitar que todos os fatores fossem igualmente apresentados aos participantes, escolheu-se seis itens da escala – dois itens representando cada fator – para exibição aos entrevistados em formatos de fichas que, após leitura e mediante livre escolha, selecionaram aquelas que, de maneira mais frequente, representam o dia-a-dia da equipe em que trabalham para o desenvolvimento de suas atividades.

Como apresentado no Quadro 9 a seguir, a escolha das fichas pelos entrevistados se deu de maneira difusa entre todos os fatores.

Quadro 9 – Temas e códigos sobre as principais características do abandono silencioso

Tema (Fator da escala)	Código (Item da escala)	Quantidade de seleções
Desengajamento ou desapego	Eu faço a quantidade básica ou mínima de trabalho sem ir além.	10
	Se um colega pode fazer uma parte do meu trabalho, então eu o deixo fazer.	5
Falta de iniciativa	Não expresso opiniões e ideias sobre o trabalho do setor, porque temo que o gestor me atribua mais tarefas.	4
	Não emito impressões sobre as condições de trabalho do meu setor, porque acho que não irão mudar.	9
Falta de motivação	Sinto-me motivado para realizar o meu trabalho.	6
	Sinto-me inspirado quando trabalho.	3

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Um dos participantes afirmou não identificar, nas fichas apresentadas, características que remetam à dinâmica da sua equipe de trabalho. Cabe destaque que, para ele, a definição dos membros dessa equipe está mais associada aos alunos, com os quais desenvolve projetos e pesquisas no exercício da função de professor universitário, do que ao relacionamento com os demais colaboradores da instituição, embora tenha relatado a existência de parcerias com outros colegas, como se pode apreender no trecho a seguir:

Eu vou ser bem honesto contigo, tem algumas aqui que não têm muito a ver com o que a gente faz, porque... rapaz, é impressionante! O nosso trabalho, quando eu falo em equipe, é mais com os alunos que desenvolvem a pesquisa. Eu estou envolvido com alguns colegas em grupo de pesquisa. [...] Porque eu tenho que fazer meus relatórios, mas é muito individualizado... as minhas aulas, que eu preparo, não têm muito a ver com... as reuniões de departamento normalmente é para alguma coisa do setor, mas não em relação a tarefas (Entrevistado 11).

Nas palavras desse entrevistado, embora identifique a possibilidade de atividades conjuntas com os pares, não experimenta dessa atuação mais compartilhada ou coletiva por dois motivos: uma característica pessoal, que atrela a sua formação profissional, e o caráter essencial do tipo de trabalho que desenvolve com preponderância, que é a pesquisa laboratorial, conforme destacado abaixo:

Então, a minha contribuição, dentro da pesquisa, quem tem que fazer sou eu, realmente. [...] Eu acredito que é mais o tipo de formação que eu tive mesmo, porque [...] Eu vejo que o pessoal interage mais, mas de novo, às vezes, o tipo de formação, mesmo de um engenheiro, a pesquisa é diferente. Ai há colaborações, mas cada um tem, eu penso, que fazer a sua parte individualizada, entende? [...] a pesquisa aprovada quem cuidava realmente era um determinado professor e os seus alunos. Entende? (Entrevistado 11).

No que diz respeito à falta de motivação, os itens ‘sinto-me motivado para realizar o meu trabalho’ e ‘sinto-me inspirado quando trabalho’, quando escolhidos, foram associados a atitudes positivas com o trabalho por variados motivos: ‘pelo tempo de formação da equipe’; porque tem ‘compromisso com o resultado’; pelo ‘efeito positivo da novidade’ que faz com que a equipe queira fazer, “dar ideias e tenta botar em prática” (Entrevistado 8); pelo ‘impacto positivo do trabalho’ ao conseguir “mudar algumas realidades, algumas vidas” (Entrevistada 6).

Ao comentar a possibilidade de se reconhecer motivado para o trabalho, os participantes destacaram o fato de que têm atitudes que demonstram responsabilidade e disponibilidade para o trabalho, como a Entrevistada 4 que afirmou: “motivada assim... não trabalho com preguiça, não trabalho com raiva, nem com mau humor. Eu considero que eu me sinto motivada, sim, para trabalhar. [...] E eu acho que a equipe também, viu?”.

Endossando esse entendimento, a Entrevistada 15 reflete que:

[...] é porque também a motivação parece uma coisa muito [ênfase no muito], né? Ah, motivação, parece [movimentos enfáticos]... Não! É uma ideia de motivação no sentido de estar comprometido com a realização da tarefa mesmo, assim. Não é uma coisa assim tão [...] (Entrevistada 15).

O estudo da motivação é feito sob variados enfoques e panoramas (Bergue, 2020). Ao conceituá-la, Robbins (2009) afirma ser o procedimento responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços que uma pessoa utiliza para alcançar determinado objetivo. De maneira mais geral, Bergue (2020, p. 162) refere-se à motivação como “um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação”.

Dessa forma, e à luz das possibilidades conceituais para o fenômeno da motivação acima demonstrada, pode-se afirmar que, para alguns sujeitos, a percepção de existência de servidores motivados com o trabalho e com o resultado dele para a sociedade, afasta ou dificulta a identificação de características de abandono silencioso em seu ambiente de trabalho. Contudo, tal percepção não se deu de forma unânime entre os participantes do estudo.

Dos dezessete sujeitos entrevistados, treze reconheceram características de abandono silencioso na dinâmica diária da equipe em que trabalham. Predominantemente, os aspectos relacionados ao desapego foram identificados pelos participantes como característicos das atitudes dos colegas em relação ao trabalho.

A ficha com a frase *‘Eu faço a quantidade básica ou mínima de trabalho sem ir além’* foi a que recebeu maior número de destaques entre todas as apresentadas. Ela foi selecionada pelos participantes em dez ocorrências, sendo, portanto, a característica mais percebida pelos entrevistados no dia-a-dia dos seus grupos de trabalho.

Acercas dessa prática, os sujeitos relataram percebê-la como estando associada ao cumprimento estrito da jornada de trabalho, sem se disponibilizar para atividades que demandem carga horária extra ou fora do horário de expediente. Representativa dessa afirmação é a percepção da Entrevistada 2 que afirmou que identifica

[...] que tem pessoas que doam mais e pessoas que fazem bem o *básico* mesmo... e ‘a minha hora de trabalho é essa aqui a essa aqui’ [...] pela falta de proatividade que eu percebo muitas vezes. E aquela questão assim ‘eu faço, mas dentro desse horário. Passou disso aqui... a minha dedicação é essa daqui, é o básico [...] (Entrevistada 2).

Na perspectiva dos entrevistados, fazer o mínimo no cumprimento do trabalho é uma postura reconhecida no interior da instituição, de tal modo que afirmam tratar do assunto abertamente, como, nas palavras do Entrevistado 10: “eu escuto isso abertamente. ‘Não, macho... tá carregando piano, tu tá carregando piano, deixa de ser besta...’... ‘eu vou ficar aqui na minha e tal...’”.

Embora indagados quanto aos comportamentos observados nos colegas de trabalho, alguns participantes reconheceram, em si mesmos, postura desengajada como reflexo de suas insatisfações com o trabalho, quer seja com a desvalorização da atividade desenvolvida, quer seja pela falta de remuneração extra como recompensa para o trabalho, como se pode observar nos trechos seguintes:

[...] eu não vou além, porque não adianta [...] eu me dedicar o máximo possível para fazer uma coisa bem detalhada de uma conferência de ponto... vou descontar 15 minutos aqui, 16 minutos ali, porque eu sei que, mais na frente, o servidor vai inventar alguma coisa e vai ser restituído... então, eu deixo passar algumas coisas (Entrevistada 12).

Essa frase aí, principalmente por conta do fator financeiro, porque é aquela coisa [...] por exemplo, no meu setor são todos efetivos [...] eu sou o único que não tem nem gratificação nem cargo comissionado. Todos os meus outros colegas recebem. Tem hora que você fica [...] ‘cara, eu vou aqui, fazer o mínimo aqui e pronto’, até dar a hora de ir embora... sabe?! (Entrevistado 3).

A demonstração de desapego com o trabalho se deu também com a identificação da frase *'Se um colega pode fazer uma parte do meu trabalho, então eu o deixo fazer'*. Quanto a esse aspecto, especialmente por ter sido compreendido como prática por somente três participantes, não houve padronização de entendimento entre os entrevistados. Contudo, cabe destaque a, pelo menos, um aspecto levantado: o desengajamento resultante da desvalorização da atividade.

Para o Entrevistado 3, conforme fragmento abaixo transcrito, alguns servidores deixam de realizar parte do trabalho se compreendem ser uma atividade secundária ou de menor importância, refletindo, sob certa medida, uma relação de poder em relação aos que irão fazê-la.

Na primeira oportunidade de poder também tirar o corpo fora, o pessoal tira. Principalmente quando é dito assim 'trabalho de peão'. [...] quando algo que eles consideram que não é digno deles, porque no final das contas nada é digno, alguns ali mesmo... só quer [...] se puder só ficar em casa recebendo sem trabalhar ... gostaria, a verdade é essa (Entrevistado 3).

Mais uma vez aparece no estudo a importância dos elementos simbólicos do trabalho sobre os quais a literatura já trazia posição de destaque (Klein; Mascarenhas, 2016). No caso específico da citação acima, quanto ao valor e a importância atribuídos a algumas tarefas no ambiente de trabalho em detrimento de outras.

A falta de iniciativa foi característica que também emergiu, a partir da percepção dos entrevistados e por meio do reconhecimento das ideias constantes nas fichas *'Não expresse opiniões e ideias sobre o trabalho do setor, porque temo que o gestor me atribua mais tarefas'* e *'Não emito impressões sobre as condições de trabalho do meu setor, porque acho que não irão mudar'*, como características das atitudes dos colegas em relação ao trabalho e, portanto, da prática de abandono silencioso.

Acerca dessa falta de iniciativa, é importante frisar que, para alguns participantes, diz respeito a elemento relacionado ao desapego, anteriormente discutido, como uma consequência dele ou como uma justificativa para a sua ocorrência.

Na perspectiva de ser uma consequência do desapego, é ilustrativo o que destacou a Entrevistada 7 ao comentar essa questão no seguinte trecho:

[...] não sou eu que tenho que fazer isso. [...] Então, eu faço a minha parte, aquilo que me destinaram e pronto. Estou sendo paga para fazer isso aqui. [...] Porque, assim, se eu quiser mudar alguma coisa, ele vai cobrar mais de mim... e aí, né ... eu posso me prejudicar, né? Tá bom...eu estou confortável aqui, né, no que eu faço, então eu não quero trazer preocupações, dor de cabeça, alguma coisa assim (Entrevistada 7).

É representativo identificar que os sujeitos percebem que a falta de iniciativa e de inovação no serviço é justificada pelo desengajamento que, em última análise, é visto como legítimo face a não contraprestação pecuniária pela ideia implementada, como se observa abaixo:

Então... isso aqui realmente acontece, porque... quando você expressa as opiniões, expressa as ideias, quem vai fazer é justamente você que deu a ideia. Então, você dá uma ideia para melhorar, aí você vai ter o trabalho de executar aquela ideia que você deu [...] Mas, assim, se eu não tivesse falado, eu não teria feito. Eu não teria essa demanda [...], porque eu também não recebi nada por isso (Entrevistado 9).

No tocante à frase *‘Não emito impressões sobre as condições de trabalho do meu setor, porque acho que não irão mudar’*, especificamente, alguns sujeitos refletiram sobre fato não identificado na literatura consultada: de que aspectos estruturais do órgão, condições materiais de trabalho portanto, por serem objeto de questionamento antigo nas unidades de trabalho sem, contudo, terem recebido atenção ou solução adequada ao longo do tempo, tornaram-se assuntos acerca dos quais a equipe já não demonstra interesse nem iniciativa, como pode ser identificado nos fragmentos seguintes:

[...] acho que a gente faz isso agora, ou a equipe faz isso agora, por cansaço, porque já falou várias vezes algumas opiniões e não foram atendidas. Por exemplo, em relação... acho que posso falar no meu caso... um exemplo que ficaria mais concreto em relação a sistemas do ponto [...] não vou falar mais nada, porque sei que o sistema não vai mudar. Vou fazer o trabalho aqui do jeito que dá, vou dar o meu melhor do jeito que dá e pronto, porque a gente já está aqui há cinco anos e dá várias opiniões e vê que não muda (Entrevistada 12).

[...] ‘não emito impressões sobre a condição de trabalho do meu setor, porque acho que não irão mudar. Isso aqui ainda tem outro fato agravante que é em relação a, realmente, condições de trabalho, de infraestrutura. A gente é uma equipe de 30 pessoas que fica numa sala pequena e que não tem outra opção para a gente ir. Então não existe sala disponível para ir. Tentamos várias vezes, mas não conseguimos. [...] desde 2022, que está nessa peleja de algum tipo de reforma na sala. [...] Então, às vezes, atrapalha a concentração, a conversa... não tem computador disponível para todo mundo. [...] Se todo mundo do setor estiver presencialmente, fisicamente na sala, metade fica sem ter computador. Porque só tem 15 computadores. [...] Pode até ter mais computadores disponíveis [nome do órgão/ente], mas não tem mais espaço onde colocar (Entrevistado 9).

Toska *et al.* (2025) ao investigar o cenário grego, identificou prevalência de aspectos relacionados à falta de motivação, enquanto desapego e falta de iniciativa tiveram participação discreta nos resultados pronunciados na pesquisa. Tal conclusão foi oposta à indicada por esse estudo, como acima se discutiu.

Contudo, o papel relevante de referências a atitudes de desengajamento ou de desapego na prática de abandono silencioso já havia emergido na literatura, porém em contexto diverso do que é investigado nesse estudo, visto que foi identificado no exame de uma categoria profissional específica – professores turcos – especialmente com a retenção de tarefas que estivessem fora da descrição do trabalho ou que demandassem atividades em horário além do convencional para o trabalho (Memiş; Tabancalı, 2024).

Dessa feita, é possível afirmar que os achados desse estudo não acompanham de todo a literatura consultada. Ao revelarem a predominância de traços de desengajamento e de falta de iniciativa como característicos do abandono silencioso praticado no âmbito do serviço público investigado, chega-se à descrição oposta daquela relatada na pesquisa desenvolvida por Toska *et al.* (2025) e se expande, à luz dos aspectos já presentes na literatura, o rol dos traços percebidos do fenômeno no estudo conduzido por Memiş e Tabancalı (2024). Para além das diferenças metodológicas das pesquisas, há de se considerar, ainda, a especificidade do contexto delineado para essa investigação.

### **5.3 Os fatores relacionados ao abandono silencioso**

A quarta e última etapa do roteiro de entrevista buscou viabilizar a descrição dos principais fatores relacionados ao abandono silencioso no âmbito do setor público, segundo a percepção dos sujeitos. Para tanto, alguns elementos, já presentes na literatura como causas ou antecedentes do fenômeno, foram destacados em questionamentos específicos; além disso, os entrevistados foram estimulados a se manifestar livremente quanto aos aspectos que, de acordo com sua compreensão, guardavam relação com a ocorrência do abandono silencioso na vivência do trabalho.

Os temas e códigos extraídos da análise das entrevistas concedidas pelos participantes, sintetizados no Quadro 10 a seguir, evidenciam os fatores que, na percepção dos entrevistados, cooperam para a vivência do abandono silencioso.

Quadro 10 – Temas e códigos sobre os fatores relacionados ao abandono silencioso

Tema	Códigos
Papel do gestor	Deixar à vontade; falta de chefia; abertura para opiniões; gestores distantes; inovação com critério; liberdade para inovar; gestor não consegue influenciar positivamente devido a atuação de maus profissionais na equipe; inovação depende da questão política; ausência de líderes; ausência de influência; postura aberta e receptiva que favorece à inovação; responsabilidade gera motivação.
Progressão de carreira	Qualificação para progressão no cargo ou mudança de carreira; qualificação com finalidade financeira; envolvimento político com a gestão; qualificação simples e facilitada; não há um grande incentivo à qualificação; cursos pontuais que não contribuem efetivamente para evolução na carreira; aumento de remuneração; dificuldade de qualificação pela limitação de recursos; sensação de estar emparedada; qualificação limitada; ausência de incentivo para múltiplas qualificações; plano de carreira somente na lei; o órgão permite e promove a qualificação; motivação à qualificação relacionada à questão salarial; liberação para qualificação limitada por edital.
Ritmo de trabalho	Altera o ânimo se houver percepção de injustiça; melhor gestão do ritmo de trabalho associado ao trabalho híbrido; melhor gestão do ritmo de trabalho atual; intensidade de trabalho limitada à capacidade pessoal; sobrecarga gera desmotivação; sobrecarga gera estresse, baixa demanda gera sensação de subutilização; criação de demanda para manter produtividade mínima; adequado; sobrecarga pelo cumprimento de prazos; sobrecarga gera cansaço e esgotamento; ritmo intenso, mas aceitável; ritmo voraz que afeta e compromete.
Desequilíbrio entre vida pessoal e profissional	Trabalho como fonte de relações pessoais; cuidado em separar as relações, especialmente no contexto do trabalho híbrido; trabalho gerou adoecimento e afastamentos por esse motivo; necessidade de proteção da vida pessoal depois da pandemia; mistura da vida pessoal com a profissional no contexto da pandemia; vivência de situações de ameaça; adoecimento em função do trabalho; mudança de lotação a pedido como proteção da vida pessoal; aspectos da profissão se incorporaram à identidade; mudança de atitude em relação ao trabalho; proteção emocional diante da complexidade das atribuições; postura flexível, mas menos empolgada que no início; vivência de sensação de ansiedade; vivência de adoecimento e sensação de inércia.
Questão geracional	Indisponíveis; sem ânimo de permanência; maior senso de responsabilidade; apegados aos ritos; não frustrados; familiaridade com ferramentas; maior ânimo para o trabalho; maior engajamento; sem impessoalidade; relapsos; maior senso de responsabilidade; movidos pelo aspecto financeiro; mais lentos; redução de produtividade; papel de memória institucional; coerção social.

Gestão de desempenho ineficaz	Falta de avaliação pela chefia; falta de avaliação eficaz; necessidade de remodelar os processos de avaliação; falta de punição para comportamentos ruins; tratamento disforme; tolerância.
Dimensão política	Questões políticas; gosto pela política; limitador à atuação técnica e independente; entrave à materialização da recomendação legislativa; bases eleitorais na ocupação de cargos; crescimento com base nas relações; envolvimento com o pensamento político da gestão.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A partir dos resultados, a seguir apresentados, alguns aspectos apontados pela literatura foram confirmados; outros não tiveram sua importância refletida no âmbito do setor público; e novos elementos foram destacados pelos participantes, acerca dos quais alguns comentários são também pertinentes, conforme detalhamento feito na subseção a seguir.

### **5.3.1 O papel do gestor**

Os sujeitos foram indagados sobre sua percepção acerca do papel e da importância dos gestores para o trabalho, de modo que pudessem se manifestar quanto à influência que eles exercem para o desenvolvimento de um ambiente que estimule à inovação e à realização para além do mínimo exigido no trabalho. Acerca desse aspecto, é relevante destacar, inicialmente, a compreensão, ainda presente, de que o processamento de inovações no âmbito do serviço público demanda cautela para a sua realização.

Tendo em vista a percepção dos sujeitos, não se identificou discordância quanto a relevância de alterações de rotinas ou de procedimentos que conduzam à prestação de um serviço mais adequado às demandas sociais. Contudo, considerando a necessidade de preservação das instituições e da integridade dos processos de maneira geral, pontou-se a compreensão de que inovações, no âmbito da gestão pública, requerem moderação, como ilustrado com a manifestação da Entrevistada 7 que afirmou:

A gente tem que ter uma mente, vamos dizer, um processo, a gente tem que ser conservador. A nossa inovação ela tem que ser feita com muito critério, então, eu aprendi isso e a valorizar isso [...]. Porque é uma empresa muito grande, uma cadeia de produção muito grande... e é difícil você [...] inovar de uma forma responsável num ambiente desse. [...] uma instituição para atravessar esses... todas essas fases ela tem que ter uma certa, vamos dizer, estabilidade. [...] o ambiente aqui ele é muito verticalizado, muito patrimonialista. Tem muito... tem os 'feudos', vamos dizer assim, dos setores, das coordenações. E aí isso acaba dificultando a inovação, porque se a inovação aparecer mais do que a do outro, e tal... tem essa questão da competitividade.

Apesar de ser um ambiente público onde aparentemente não existe competitividade, mas existe (Entrevistada 7).

O entendimento da entrevistada, acima descrito, coincide com a avaliação feita por Bergue (2020) ao discutir o processo de mudança organizacional no setor público. O autor afirma que, embora a necessidade de mudança das organizações públicas, diante das alterações qualitativas e quantitativas ocorridas no conjunto da sociedade ao longo do tempo, seja reconhecida por seus agentes, ela também é definida por estes como um processo complexo e, acima de tudo, lento, uma vez que preserva a estabilidade que caracteriza o poder público (Bergue, 2020).

É pertinente mencionar que a implantação de práticas de inovação são, ainda, desafiadoras no âmbito do serviço público, embora se possa afirmar que estão presentes na realidade organizacional de instituições desse setor, como já haviam concluído Montenegro *et al.* (2021). Conduzindo investigação acerca da inovação gerencial e das práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em duas universidades federais nordestinas, os autores identificaram que há a percepção, entre os trabalhadores, da existência de processos de inovação gerencial especialmente na área de gestão de pessoas (Montenegro *et al.*, 2021). Tal percepção pode ser também inferida nos entrevistados nesse estudo, como a seguir demonstrado.

No que diz respeito à presença dos gestores para liderar essa inovação, embora não corresponda a mais frequente percepção compartilhada pelos participantes da pesquisa, é oportuno destacar que para alguns a administração pública é, na realidade, marcada pela ausência de lideranças efetivas, uma vez que emergiram códigos como ‘falta de chefia’, ‘ausência de líderes’ e ‘ausência de influência’. É esse o entendimento que se pode depreender do que afirma o Entrevistado 10 no excerto a seguir:

[...] tem poucos líderes no serviço público. As condições do serviço público, elas fazem com que não se desenvolvam lideranças. Você tem chefe. [...] Ele é do grupo político de fulano de tal, ele vira gestor, porque ele é amigo de fulano, tem um sobrenome [...]. Aí ele vira gestor. Mas liderança mesmo, desenvolver liderança [...] eu não acho, não... em relação à liderança de gestão, né? Gestores, líderes, que você diga ‘não, esse cara é um bom líder, é um bom gestor’, eu não vejo não [...] (Entrevistado 10).

A Entrevistada 5 compartilha de entendimento semelhante, embora, para ela, haja também um outro elemento que precisa ser considerado quando da percepção de que a ocorrência de abandono silencioso está relacionada a uma gestão ineficaz: a impossibilidade de dedicação do gestor. Nas palavras da entrevistada:

É essa conjuntura de poder da [nome do órgão], que faz com que os diretores e gestores das equipes não tenham tempo para gerir suas equipes. E aí não tem tempo de promover essa coesão da equipe, incentivar esse comprometimento da equipe com o trabalho, com o espaço [...] estão gestores, mas que não gerem. Não conseguem, simplesmente não conseguem. De todas as atribuições que [nome do órgão] *taca* em cima deles, [...] eles não conseguem. [...] E, às vezes, eles não têm formação, não têm experiência para fazer isso [...] (Entrevistada 5).

A presença dessas compreensões, ainda que não predominantes entre os sujeitos da investigação, é digna de nota, pois concorre para o que Öztürk, Arikan e Ocak (2023) discutem quando afirmam que o *quiet quitting* está mais relacionado com maus gestores do que com profissionais ruins. Nessa perspectiva, os autores concluem que “a motivação das pessoas para ir além geralmente tem mais a ver com a capacidade de seu gerente de construir um relacionamento saudável com elas do que com sua disposição de trabalhar duro” (Öztürk; Arikan; Ocak, 2023, p. 70, tradução nossa). Em um ambiente caracterizado pela ausência de um gestor hábil ou disponível para a equipe, essa falta pode contribuir para a prática de abandono silencioso.

Não obstante a percepção de debilidades em alguns ocupantes de função de gerenciamento, é possível afirmar que os participantes identificam a influência dos gestores para o estabelecimento de uma dinâmica de trabalho que esteja direcionada ao resultado e, se possível, à inovação, como uma realidade já atual na administração pública. Essa influência, segundo os entrevistados, é notada através de ‘abertura para opiniões’, uma ‘postura aberta e receptiva’, que incentive à escuta e à participação de todos os envolvidos na relação de trabalho, concedendo autonomia aos servidores para o desenvolvimento das atividades com ‘liberdade para inovar’.

Ilustrativa dessa compreensão, é a reflexão do Entrevistado 14 acerca da sua relação com a gestão:

Então, eu acho que a gente consegue estabelecer um ambiente muito legal, assim, realmente, de... de não deixar com que nenhum dos atores dessa relação... se sinta menor, ou se sinta menos ouvido, ou se sinta menos importante. E eu acho que, quando isso acontece, naturalmente você cria um ambiente aberto pra ideias, aberto para inovação, aberto para criatividade, aberto pra novidades. [...] É um grupo engajado, é um grupo pequeno, e talvez isso explique porque dá certo. Não sei se com um grupo muito grande seria possível, mas acho que isso explica também o fato da gente ser um grupo muito engajado, sabe? (Entrevistado 14).

A importância da conexão entre o trabalhador e a organização já foi objeto de estudo na pesquisa sobre abandono silencioso (Mahand; Caldwell, 2023), dando suporte à percepção encontrada, nesse estudo, no âmbito do setor público.

Para Mahand e Caldwell (2023), o sentimento de pertencimento está intimamente relacionado ao engajamento no trabalho; de tal maneira que a falta de conexão gera desengajamento e, em última análise, reduz a retenção de pessoal. Contudo, vale destacar que o pertencimento deve ser efetivo, uma vez que “quando os trabalhadores sentem que não estão totalmente informados ou incluídos na tomada de decisões relacionadas ao seu trabalho, eles se sentem isolados e desconectados de seus colegas [...]” (Mahand; Caldwell, 2023, p. 11, tradução nossa); essa desconexão coopera para a prática do abandono silencioso.

### ***5.3.2 A progressão de carreira***

No que diz respeito ao plano de carreira, os participantes foram indagados quanto à percepção de permissão institucional para que, individualmente, pudessem investir em qualificação e, assim, progredir na carreira.

De maneira geral, foi possível constatar, conforme a compreensão da maioria dos entrevistados, o reconhecimento de que os órgãos públicos permitem que seus servidores invistam nas qualificações necessárias ao cumprimento da finalidade de progredir na carreira, como destacou em detalhes o Entrevistado 14 ao afirmar que “no que depende da [nome do órgão], tem programas aí de pós-graduação exclusivamente para servidores, sabe? [...] E muitas oportunidades de qualificação a nível de cursos... de curta duração... plataformas virtuais...”. Desse contexto, surgiram códigos como ‘qualificação simples e facilitada’, além da compreensão de que ‘o órgão permite e promove a qualificação’.

Esse entendimento de apoio institucional para a qualificação foi acompanhado da percepção de que, no âmbito do serviço público, a qualificação para progressão na carreira tem forte vinculação tão somente à questão financeira – como estratégia de mudança de patamar remuneratório – e pouca relação com o crescimento pessoal e avanço profissional dos trabalhadores, dada a presença de códigos como ‘qualificação com finalidade financeira’, ‘aumento de remuneração’, ‘motivação à qualificação relacionada à questão salarial’ e ‘qualificação com finalidade financeira’. É representativa dessa compreensão a manifestação da Entrevistada 2 a esse questionamento:

É claro que há o incentivo à qualificação se você pensar que [...] realizando um mestrado, um doutorado, alguma especialização, se você tiver uma titulação maior do que aquela que o seu cargo exige, você vai receber um percentual por isso. A longo prazo, a compensação que eu consigo enxergar é bem maior financeira [...], porque você, muitas vezes, não consegue galgar posições maiores por conta que, do que eu consigo enxergar, são posições mais políticas, [...] então aí exige um além da titulação.

Numa avaliação, é... eu diria que a parte técnica é até menor do que a parte... de envolvimento com o pensamento político de quem está na gestão (Entrevistada 2).

Ao refletir sobre o mesmo questionamento, a Entrevistada 16 corroborou com o trecho acima, uma vez que alegou que “[...] eu acho que [nome do órgão] motiva sim e traz oportunidades para que a gente faça [...]. Mas eu acho que, se a gente recebesse melhor e esse percentual não fosse tão alto, talvez não tivesse essa motivação toda [...]”.

Quanto a esse fator especificamente, é possível visualizar que os achados da pesquisa não estão alinhados ao que a literatura consultada apresenta.

Öztürk, Arikan e Ocak (2023) concluíram que a falta de oportunidades de progressão na carreira colabora para a prática do abandono silencioso, especialmente para pessoas das gerações Y e Z. No âmbito do serviço público pesquisado, como apresentado, a progressão na carreira acontece segundo a previsão legislativa e de acordo com os requisitos estabelecidos (Bergue, 2020), em regra, sem a preferência ou a exclusão de interessados que satisfaçam as condições necessárias. Assim, não há a possibilidade, em tese, de haver falta de compromisso do ente público com o desenvolvimento da carreira, como encontrado por Mahand e Caldwell (2023) em contexto diverso.

### ***5.3.3 O ritmo de trabalho***

Outro fator apontado na literatura como causa de abandono silencioso é o ritmo de trabalho e a possibilidade de ocasionar sobrecarga (Öztürk; Arikan; Ocak, 2023) e exaustão (Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025).

Para o estudo, os participantes foram indagados acerca de como a intensidade do trabalho afetava a sua disposição para o desempenho das atividades. Não é possível indicar uma condição de predomínio nas respostas, de modo que houve relativo equilíbrio quanto à percepção dos sujeitos, sendo alguns destaques expressivos.

Não obstante relatos de haver uma ‘melhor gestão do ritmo de trabalho atual’, com a referência a contextos de trabalho híbrido, e ‘intensidade de trabalho limitada à capacidade pessoal’, a oscilação entre períodos de alta e de baixa demanda foi apresentada pela maior parte dos participantes como algo que marca o ritmo do seu trabalho. Entre eles, foram encontrados participantes que relataram ter demanda leve, especialmente em virtude de ser descontínua, com muitos e longos períodos de baixa produtividade, como se pode apreender do que afirma o Entrevistado 9 ao ser indagado sobre a intensidade do seu trabalho:

[...] durante as atividades legislativas, aí depende também da própria atividade dos deputados. Porque [...] às vezes [...] tem pouca liberdade legislativa [...]. Então, realmente, o escopo é muito... é muito limitado [...]. Então, é um pouco dificultoso até para gerar... ideias e legislação nesse sentido. Então, para a gente que trabalha nessa atividade fim... [...] às vezes, tem períodos que não tem muita demanda mesmo [...] (Entrevistado 9).

Diante dessa baixa continuidade de atividades, o entrevistado informa que a equipe tem por hábito ficar “tentando criar algum projeto, alguma coisa para... dar algum senso de produtividade [...]” (Entrevistado 9).

Percepção diferente foi relatada pela Entrevistada 7 que também se sente afetada pela sazonalidade das atividades, especialmente pelo fato de, segundo ela, o planejamento ser feito sem que sejam considerados os aumentos de demandas já conhecidos. Para a participante, ambos os extremos geram efeitos ruins no desempenho das atividades, pois “quando você tá no pico, você se estressa, você se extenua, você tem um *burnout*... [...]. E quando tá na baixa, você se desestimula, você se sente [...] subutilizada ou alguma coisa assim”.

Relatos de sintomas de adoecimento em decorrência da intensidade do trabalho surgiram com outros participantes, de onde se originaram códigos como ‘sobrecarga gera cansaço e esgotamento’ e ‘ritmo voraz que afeta e compromete’. Ilustra essa constatação o trecho de fala do Entrevistado 10, a seguir, o qual afirma que, diante do esgotamento mental com a ocupação profissional e da ausência de perspectiva de melhora dessa situação, decidiu encerrar uma carreira e iniciar em outra, como estratégia para buscar novo estímulo para o trabalho, muito embora ainda se reconheça diligente e atuante na instituição.

[...] não tenho nenhum prazer de vir pra cá. E olha que eu tenho extensão, tenho pesquisa, eu tenho ensino, tenho projeto premiado nacionalmente [...] eu tô mudando de carreira em busca de mais qualidade de vida, sendo proativo, mas é isso. É pra que a minha proatividade seja mais adequada a minha idade, ao meu perfil, ao meu desgaste físico e emocional. Eu quero ser proativo com qualidade. Não quero ser mais proativo com dor de cabeça e tendo que enxugar gelo [...]. Daqui a 30 anos, quando eu for me aposentar na compulsória, eu diga ‘ah, valeu a pena porque aqui eu estou mais realizado... não acomodado, realizado, fazendo o que eu gosto e com qualidade e com tempo e de qualidade também’. É isso. A perspectiva é essa (Entrevistado 10).

Pensamento semelhante foi compartilhado pela Entrevistada 17 ao refletir sobre a situação de adoecimento na qual se encontra devido a questões relacionadas ao trabalho:

E hoje eu tenho pensado em alternativas, alternativas fora do espaço da [nome do órgão], de conseguir construir um caminho de saída [...]. Antes eu dizia, ‘eu preciso sair da [nome do órgão]’ [...]. Hoje eu quero sair da [nome do órgão]. [...]. Então hoje, talvez numa perspectiva mais imediata, seria um afastamento... pedir o afastamento se eu passasse numa seleção de doutorado e me afastar mesmo desse trabalho na [nome do órgão] [...], mas eu não tenho descartado possibilidades de procurar outros

trabalhos e de refletir também sobre a cessão para um outro órgão público (Entrevistada 17).

Enquanto para alguns participantes o ritmo do trabalho não afeta sua disponibilidade para desempenhar as atividades, para outros – como ilustrado nos destaques acima – tem sido fonte ou contribuído para a ocorrência de adoecimento, afastamentos e, até mesmo, conduzido à intenção de saída da organização.

Apesar de não ter sido encontrada condição de predomínio ou padronização das respostas, é possível afirmar que os achados do estudo colaboram com a literatura que afirma que a sobrecarga de trabalho, como fonte de estresse, pode figurar como um antecedente do abandono silencioso que, pode, inclusive, influenciar para a intenção de rotatividade (Öztürk; Arıkan; Ocak, 2023).

Os achados da pesquisa alcançam também relatos de esgotamento e exaustão emocional acumulados diante da necessidade de lidar com as demandas sem o apoio adequado, como já antecipado em pesquisas anteriores (Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025). Apesar de alguns sujeitos não reconhecerem a mudança da dinâmica da sua atuação pela prática do abandono silencioso em função das circunstâncias apontadas, é possível afirmar que os resultados sugerem que a intensidade elevada de trabalho, especialmente de modo desigual entre os servidores, está relacionada à percepção do *quiet quitting* no contexto pesquisado.

#### ***5.3.4 O desequilíbrio entre vida pessoal e profissional***

Consta na literatura a identificação de que uma das principais causas para o abandono silencioso nas organizações é o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, especialmente no contexto da pandemia da Covid-19 (Öztürk; Arıkan; Ocak, 2023). Visando esse aspecto, os participantes foram indagados quanto à necessidade de proteger sua vida pessoal face às demandas das suas atividades no serviço público.

Associado à questão da sobrecarga de trabalho, já investigada e discutida em subseção anterior, o desequilíbrio entre vida profissional e pessoal também se manifesta por meio do estresse e da sobrecarga emocional do trabalhador (Memiş; Tabancalı, 2024). Diante disso e dos achados da pesquisa, é possível afirmar que há predomínio relevante da compreensão de necessidade de proteção da vida pessoal, ante às exigências do trabalho, entre os participantes do estudo.

Embora alguns sujeitos reflitam que, em comparação com vivência anterior na iniciativa privada, o serviço público não se mostre tão sobremaneira demandado, como nas

palavras do Entrevistado 11 ao afirmar que “aqui no setor público, menos, né, mas no privado foi... foi complicado no começo [...]”, predomina a compreensão de que existe a necessidade de impor limites e lançar mão de estratégias de separação e desligamento do trabalho, de modo a tentar impedir que a vida profissional penetre o espaço da família e das relações pessoais do indivíduo; conforme os códigos que emergiram das entrevistas, há a ‘necessidade de proteção da vida pessoal depois da pandemia’ especialmente e o ‘cuidado em separar as relações, especialmente no contexto do trabalho híbrido’.

É exemplificativa a afirmação do Entrevistado 14 que, refletindo sobre sua trajetória de mais de uma década no serviço público, declara:

[...] no começo quando eu entrei na [nome do órgão], eu acho que tinha muito essa coisa de mostrar serviço. Eu tava muito empolgado [...]. Então assim, final ... nossa! Já trabalhei final de semana várias vezes. E ia, com muito prazer, sabe? Não ia assim forçado, ia porque eu queria. Com o tempo eu comecei a ver que eu fazendo isso ou não... era só eu que tava me desgastando, sabe [...]. Mas eu tento sim proteger a minha vida pessoal da vida de trabalho. Eu tento separar ao máximo, o que dá (Entrevistado 14).

Embora, na percepção do entrevistado, essa mudança de atitude não tenha resultado em declínio da qualidade ou quantidade do trabalho desenvolvido, é possível inferir a redução da sua disponibilidade para o trabalho na direção daquilo que, segundo a literatura, diz respeito à limitação do compromisso para o desempenho das atividades, característico do abandono silencioso (Formica; Sfodera, 2022).

Entre as estratégias de proteção da vida pessoal, surgida em decorrência da ‘vivência de situações de ameaça’, do ‘adoecimento em função do trabalho’ e da ‘proteção emocional diante da complexidade das atribuições’, os entrevistados citaram evitar comentar sobre o trabalho para a família e utilizar dois celulares, um para contatos pessoais e outro para uso profissional – adquiridos, em alguns casos, com recursos próprios – como forma de limitar o horário de atendimento no trabalho. Do ponto de vista organizacional, alguns relataram, ainda, as necessidades de afastamento por motivo de saúde, além de pedidos de movimentação interna – com mudança de lotação – como forma de proteção da sua vida pessoal e de evitação de situações de conflito no trabalho.

Assim, é possível afirmar que os servidores entrevistados praticam abandono silencioso como forma de proteção de sua vida privada diante da sobrecarga da rotina profissional, acompanhando a literatura consultada.

### 5.3.5 A questão geracional

Em pesquisa desenvolvida junto a profissionais de saúde, Boy e Sürmeli (2023) relataram que uma das principais situações associadas ao desenvolvimento do abandono silencioso é a diferença nas expectativas da Geração Z em relação ao trabalho, uma vez que valoriza mais o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional do que as gerações anteriores, segundo os autores. Esse elemento – diferença de comportamento entre as gerações presentes no mercado de trabalho – foi destacado em outras pesquisas que abordaram o abandono silencioso em diferentes contextos ocupacionais (Öztürk; Arikan; Ocak, 2023; Xueyun *et al.*, 2023; Abdullah; Bangcola, 2024).

À luz desse entendimento, presente na literatura, indagou-se dos participantes se havia a percepção de diferenças comportamentais e de atitude para o trabalho entre os servidores mais antigos – com mais de dez anos de atividade – e os mais novos no órgão. Em resposta, houve absoluto predomínio de percepção da existência de distinção entre as atitudes no trabalho dos servidores recém-ingressos para aqueles com mais tempo de vínculo com o serviço público.

Aos servidores mais novos – e quanto a eles, solicitava-se que as reflexões fossem feitas tendo em vista aqueles que tivessem até 5 anos de instituição – foram atribuídas as ideias de ‘indisponíveis’; ‘maior senso de responsabilidade’; ‘apegados aos ritos’; ‘não frustrados’; ‘com maior familiaridade com ferramentas tecnológicas’; com ‘maior ânimo para o trabalho’; e ‘sem intenção de permanecer’ e, por isso, ‘desapegados’. Podem ilustrar alguns desses elementos os comentários feitos pela Entrevistada 1 e pelo Entrevistado 3, abaixo transcritos:

Ela é indisponível. [...] Eu acho também que essa geração ela já tem uma consciência [...] de leis, de documentos, de direitos, que faz com que ela entre já querendo alcançar um objetivo financeiro, uma conquista financeira. Então, como ela frustra, ela fica [...] não sei, uma má expectativa, uma má vontade... [...] é raro o que fica cinco anos, até porque eles já entram pensando em estudar pra algo melhor – repito, financeiramente (Entrevistada 1).

[...] esses que entraram agora, já entraram assim... [...] ‘ah, não... isso aí é assédio, isso aí eu não aceito’ [...] essa geração agora de concursados, eles estão mais conscientes, é um pessoal até mais desapegado, tipo assim: ah, fez aqui o concurso, ‘ah não gostei’, ‘ah, na iniciativa privada eu ganhava mais’, ‘ah, eu peço exoneração e vou estudar pra outro concurso e fico ganhando mais’[...] (Entrevistado 3).

No que diz respeito aos servidores mais antigos, compreendidos como aqueles com mais de dez anos de instituição, foram atribuídas as características de ‘maior engajamento’; ‘relapsos’; ‘desmotivados’ por estarem vinculados somente pelo aspecto financeiro;

‘produtividade reduzida’ e ‘mais lentos’; ‘maior senso de responsabilidade’; desenvolvimento do ‘papel de memória institucional’; ‘sem impessoalidade’. Os trechos a seguir podem demonstrar alguns desses elementos em seu contexto de fala pelos entrevistados.

E os que têm 10, 15 anos, são desestimulados, são desmotivados porque, na verdade, acabam estando aqui por dinheiro, né? Porque as oportunidades de você se realizar mesmo são poucas, né? Gostaria de estar fazendo outra coisa e tá aqui porque precisa sobreviver [...]" (Entrevistada 7).

Mas eu me surpreendi com os servidores mais antigos, em um sentido: o sentido da responsabilidade deles com o trabalho em relação aos novos. [...] eu consegui construir, por exemplo, trabalhos muito mais efetivos, do ponto de vista de um compartilhamento mesmo, ainda que com esses limites..., ainda que com preconceitos, ainda tentando desfazer esses equívocos, e apresentar um pouco da nova ordem constitucional, e fazendo algumas indagações..., eu consegui construir coisas mais efetivas com esses servidores mais antigos do que com os mais jovens, que, por vezes, viajaram comigo e não só não escreveram nada, como nem as fotos passaram! (Entrevistada 17).

Levantando isoladamente os aspectos destacados nas falas dos entrevistados, é possível argumentar, até mesmo, algumas aparente contradições entre eles, com a mesma característica sendo atribuída a ambos os grupos. Contudo, da percepção dos participantes, restou possível identificar um considerável predomínio da compreensão de que o ânimo e disposição dos servidores para o trabalho não é característica de uma ou de outra geração específica; ela é antes um elemento presente no recém-ingresso ao serviço público, mas que ‘reduz ao longo do tempo’, numa mudança de comportamento assimilada, até mesmo, como natural por alguns entrevistados, como se pode observar no seguinte trecho:

Eu acho que isso é muito natural, assim. Eu acho que todo mundo, quando vai começar um projeto novo, e aí, seja qual for o projeto, começa com muita empolgação, principalmente se você batalhou muito por aquilo, né? Quem entra no concurso estudou bastante pra poder estar ali e tal. [...] E, aí, eu acho que, com o passar do tempo, naturalmente, essa empolgação, ela vai... não é morrendo, mas ela vai sendo redimensionada, porque você vai se acostumando a um certo tipo de trabalho, você já sabe exatamente o que fazer (Entrevistado 14).

Compartilhando da percepção de que o comportamento dos servidores muda ao longo do tempo, a Entrevistada 16 reflete sobre a eventual influência da equipe para essa mudança:

Eu visualizo que a gente entra no serviço público com uma motivação muito legal, normalmente... para fazer as coisas acontecerem, as coisas darem certo. E ao longo do tempo, a gente vê que o ritmo do serviço público, às vezes, não acompanha o ritmo que a gente gostaria que fosse [...]. Se você não ocupa a pessoa com atividades que são legais, que são dinâmicas, as pessoas tendem a ir se sentindo subutilizadas naquele

serviço [...]. É claro que a gente não dá para ser 100% responsável pela motivação dos outros, mas eu acho que a gente, enquanto equipe, a gente, de certa forma, contagia as pessoas por um dinamismo, por uma motivação maior e de manter isso com os servidores que entram (Entrevistada 16).

Essa concepção de que o comportamento do grupo reverbera no dos indivíduos que passam a fazer parte dele foi destacado, também, pelo Entrevistado 10 que, ao afirmar que percebe mais semelhanças do que diferenças entre servidores mais novos e mais antigos, destacou que o clima organizacional, encontrado pelos recém-ingressos, pode alterar seu comportamento.

[...] as pessoas chegam e elas olham como é que é o clima. E ‘aí, rapaz, não precisa correr muito não... então eu vou ficar por aqui... aqui eu vou me dar bem, né?’ [...] Os antigos também, eles têm ainda aquela mentalidade da estabilidade... ‘passei no concurso público e não preciso de mais nada’, mas os novos também têm! Então não é diferença, é semelhança. O novo também tem. O novo, ele acha assim: ‘cheguei aqui, eu vou olhar qual é o meu caminho.... ah, se é assim, eu vou fazer assim’. Ele não rompe com os paradigmas... seja por bom ou por mal, por isso que é importante ter uma cultura organizacional e um clima organizacional bem alinhado. Porque ele vai chegar e vai se adaptar: se todo mundo trabalha seis horas, ele vai querer trabalhar seis horas, mesmo sendo um oito; se todo mundo está no PGD, ele vai querer estar no PGD; se todo mundo está saindo pro doutorado, ele vai querer sair pro doutorado ou pro mestrado [...]. Então, assim, é muito difícil conviver com essa geração nova e também com a geração antiga. [...] É gente, meu irmão. E gente, vai seguir o curso... [...] (Entrevistado 10).

Refletindo sobre a prática de abandono silencioso percebida no ambiente de trabalho, a Entrevistada 1 também destacou a relevância da influência do grupo para modelar os comportamentos, incentivando-os ou não, de modo que reconheceu essa influência como fator relacionado à ocorrência de *quiet quitting*. Nomeando essa influência como ‘coerção social’, ela afirmou:

[...] eu entendo que a coerção social, ela é muito forte. Se você chega no meu setor e eu digo ‘não, aqui cada um almoça no seu canto e a gente vai embora no horário X’. ‘Ah, mas vocês comemoram aniversário?’. ‘Não, aqui ninguém gosta de comemorar aniversário, não’. Coerção social é você se enquadrar num grupo, que talvez não seja nem a sua ideia, mas daqui a um mês você vai tá do mesmo jeito (Entrevistada 1).

Os achados, acima apresentados, não oferecem suporte para confirmar, no âmbito do serviço público, o entendimento presente na literatura da já citada pesquisa de Boy e Sürmeli (2023), de que a frustração das expectativas da Geração Z no mercado de trabalho é razão para o abandono silencioso. Semelhantemente, não colaboram com Formica e Sfodera (2022) que afirmaram que as pessoas das gerações Z e *Millennials* são os principais praticantes de abandono silencioso nas organizações.

Os resultados desse estudo parecem sugerir a compreensão do abandono silencioso como uma prática possível entre servidores públicos, especialmente aqueles com vínculos mais antigos, que se sintam incentivados ou apoiados à prática desse comportamento por reconhecerem-no em outros colegas de trabalho. Na literatura consultada para a pesquisa, não foi localizada investigação anterior que tenha identificado aspecto análogo.

### **5.3.6 A gestão de desempenho ineficaz**

Outro elemento que, segundo a literatura, contribui para o abandono silencioso é a ineficácia da gestão de desempenho nas organizações (Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025). Acerca desse fator, não se elencou questão específica no roteiro de entrevista utilizado na pesquisa; contudo, o elemento emergiu espontaneamente da fala dos entrevistados.

Ao serem indagados sobre quais aspectos percebiam como motivos para o abandono silencioso, reconhecido no cotidiano do trabalho, alguns entrevistados afirmaram que a falta de uma avaliação mais eficaz e específica, capaz de detectar desvios de produtividade e recomendar medidas corretivas, contribuiria para a manutenção do *quiet quitting*. Desse contexto, surgiram códigos como ‘falta de avaliação pela chefia’, ‘falta de avaliação eficaz’, ‘necessidade de remodelar os processos de avaliação’ e ‘falta de punição para comportamentos ruins’.

Ilustrativo desse pensamento é a reflexão do Entrevistado 9 que afirmou:

Se eu não fizer, então não vai ter alguma penalidade, porque não é medido produtividade [...] que eu acho que um ponto que resolveria bastante isso, principalmente da turma antiga, é analisar realmente produtividade. [...] A própria avaliação de desempenho ou progressão é mais subjetiva, entendeu? Não é ali no que a pessoa entregou durante o ano. Então a falta de uma avaliação por desempenho mesmo (Entrevistado 9).

Em compreensão semelhante à do Entrevistado 9, a Entrevistada 15 ressalta que a percepção de tolerância ao abandono silencioso, sem cobranças ou punições, pode estimular a reprodução desse comportamento nas equipes de trabalho, como se pode depreender do trecho a seguir:

[...] eu acho que tem a ver... no serviço público com, às vezes, um certo tratamento disforme, sabe? Assim, de uma certa tolerância com quem, às vezes, não tem o compromisso de fazer o seu trabalho. Então, quando você [...] não está tão... afinado com as entregas e tal e consegue espaço para trabalhar sem... não é cobrado, não é demandado, isso não é visto, quem faz, né, muitas vezes, acaba [...] ‘ah, não, vou fazer não, porque eu vou só ganhar mais trabalho’ [...]. Mas eu acho que o que motiva [...]

é, muitas vezes, ver que quem não está vinculado não é prejudicado [...] não tem nenhuma cobrança, né, assim, não... não sofre por isso. [...] quem faz, às vezes, fica... [...] acaba desmotivando a equipe (Entrevistada 15).

Na literatura, autores discorrem sobre o papel que a falta de sistemas formais de gestão de desempenho desenvolve sobre o comportamento dos trabalhadores (Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025). Nessa ausência de gestão de desempenho está inclusa a falta de feedbacks e de responsabilização diante de práticas inadequadas.

No âmbito do serviço público, formalmente, existe um procedimento de avaliação estabelecido e válido, que é realizado anualmente. Porém, esse sistema é, na realidade, mitigado em seu alcance, uma vez que se mantém ausente do ordenamento jurídico a lei complementar, cuja necessidade foi estabelecida constitucionalmente (Brasil, 1988), e por meio da qual será legítima a apuração de insuficiência de desempenho e, eventualmente, a recomendação de demissão sob essa justificativa (Mariano; Sousa, 2020). Como produto dessa mitigação, há a percepção de ineficácia na gestão do desempenho, que, na compreensão dos participantes, contribui para o abandono silencioso no setor público.

Atualmente, a avaliação anual do servidor público existente cumpre papel ligado à progressão funcional e à remuneração.

### ***5.3.7 A dimensão política***

Ao longo das entrevistas, e por diversas vezes, a dimensão política foi trazida para as discussões, tendo sido apontada: como um limitador à ‘atuação técnica e independente’, assim como à promoção da inovação; como um ‘entrave à materialização da recomendação legislativa’; como um obstáculo a melhor organização do trabalho e, por conseguinte, em seu resultado; além de ter sido identificada como a marca de um espaço estatal. Em todos esses aspectos, a partir da compreensão dos participantes, essa dimensão se relaciona com o abandono silencioso. Para maior clareza do que se identifica, nesse estudo, como dimensão política, é pertinente ilustrar algumas dessas perspectivas com trechos de reflexões dos entrevistados.

Nomeia-se como dimensão política, nessa pesquisa, a interferência das relações pessoais nos processos e tomada de decisões gerenciais no âmbito do serviço público. Para além da presença de uma cultura de nepotismo e não meritocrática, já discutida na literatura em sua relação com o abandono silencioso (Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025) e também identificada nos resultados desse estudo, depreende-se das reflexões dos participantes a existência de uma rotina procedimental orientada pelo atendimento de interesses de grupos

específicos, ainda que em detrimento da norma legal, como critério para definição de ocupação de funções de gestão, distribuição de gratificações remuneratórias e planejamento e desenvolvimento das atividades pertinentes à estrutura estatal.

A associação da dimensão política como marca de um espaço estatal emergiu na pesquisa especialmente quando os participantes refletiam sobre as características de seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, representativo é o entendimento do Entrevistado 9 que reflete:

[...] a desigualdade de tratamento entre servidores. Quem quer fazer mais nem sempre vai ter a recompensa para isso, nem sempre vai ser remunerado para isso, porque não vai ter cargo para todo mundo, porque já tem cargos com pessoas específicas que tem que estar lá, porque é indicação política [...] o contexto político... que tem muito mais do que talvez o executivo, de você ter que botar suas bases eleitorais [...] dentro do poder, porque aquela base te ajudou a se eleger [...] (Entrevistado 9).

Da ponderação do entrevistado, acima transcrita, cabe observar o destaque à perspectiva de troca da relação trabalhista, enfatizada pelos que optam pelo abandono silencioso (Georgiadou; Vezyridis; Glaveli, 2025). Tal elemento, nas palavras do participante, soma-se ao contexto político que privilegia as ‘bases eleitorais’ para a ocupação de cargos, em detrimento dos servidores efetivos – aqueles que deveriam ser seus ocupantes primeiros (Brasil, 1988).

Entendimento semelhante compartilha o Entrevistado 3 ao afirmar que, em sua percepção, em algumas esferas da administração “você não sente tanto a política interferir assim [...]. O que já é diferente no município, porque assim... é palpável no dia-a-dia, do tipo: [...] você vai no supermercado, tá lá um vereador...”.

Outra reflexão trazida pelo Entrevistado 3 é a de que sua prática profissional é afetada pela compreensão de que “não importa o quanto você estude...”, para o crescimento na carreira e reconhecimento adequados, o que importa “[...] são as relações. É você ser amigo, parente...”. Tal aspecto foi definido por ele também como uma dimensão política presente no âmbito do serviço público. Em acordo com a literatura consultada, é possível perceber se tratar de aspecto mais próximo do nepotismo, cuja influência ao abandono silencioso já foi investigada e é reforçada nos achados desse estudo. Como afirmam Georgiadou, Vezyridis e Glaveli (2025), a constatação de que as recompensas e oportunidades de crescimento decorrem da existência de boas relações pessoais e não do mérito, conduz ao descomprometimento e ao desengajamento com o trabalho; atitudes destacadas pelo entrevistado como presentes no cotidiano da sua atividade, face à identificação da cultura nepotista, como se apresentou na subseção 5.1.

Ao ponderar sobre a sua possibilidade de atuação profissional, a Entrevistada 13 afirmou reconhecer que dispõe de alguma independência para a condução técnica de suas atividades; contudo, tinha por expectativa ter maior autonomia, pois, em seu entendimento, “na esfera municipal, principalmente no órgão que eu estou, que é vinculado ao executivo, você é muito influenciado por questões políticas”. Para ela, esse elemento interfere diretamente na disposição para o trabalho, uma vez que se reconhece desmotivada e associa esse comportamento à baixa remuneração, pois “principalmente em questão financeira, o nosso salário é altamente defasado em relação aos municípios... e nem a nossa gratificação, que é algo de lei, a gente consegue, né, por questões políticas...”.

Ilustrativa da percepção da dimensão política no abandono silencioso é também a reflexão do Entrevistado 9 quanto à atuação do gestor na promoção da inovação com a equipe. O participante relatou que, embora reconheça o interesse da chefia em facilitar caminhos para inovar no trabalho, a materialização dessas ideias depende de interesse político, tendo em vista que “depende do presidente. Do presidente e das pessoas mais próximas a ele [...] De acordo com os interesses políticos do momento ou do que a gestão deseja fazer, de mudança [...] para deixar o seu legado também [...]”.

O reconhecimento da dimensão política no abandono silencioso é identificado também pela Entrevistada 17 que, ao se reconhecer adoecida e, de certa forma, desengajada no trabalho, pois se define como ‘responsável aos destroços’, visualiza a possibilidade de alteração da organização do trabalho como uma alternativa ao cenário existente no órgão e que promove afastamento e acomodação na equipe de trabalho. Porém, em suas palavras,

se meus colegas, se a gestão olhassem para isso aqui, se a gente conseguisse fazer um planejamento, se a gente conseguisse priorizar, se a gente conseguisse dizer ‘não, isso não’, se a gente conseguisse dividir as tarefas numa perspectiva mais equitativa. Eu consigo vislumbrar isso, mas não há uma vontade política para que isso aconteça [...] (Entrevistada 17).

Sob a perspectiva da Entrevistada 17, a falta de vontade política compromete o planejamento e a implementação adequada de uma política pública. Internamente, isso acarreta adoecimento e acomodação em muitos servidores; para a sociedade, “tem uma distância entre aquilo que eu vislumbro que poderia ser a construção da política” (Entrevistada 17).

Quanto aos achados relativos a esse fator – a dimensão política na percepção e ocorrência do abandono silencioso – alguns comentários são importantes.

Primeiramente, não se conduziu o estudo com a intenção de investigar essa dimensão política para o abandono silencioso; antes, foi esse um elemento que emergiu da percepção dos entrevistados.

Outrossim, embora não se tenha encontrado registro anterior a respeito na literatura consultada, de modo que restou inviável a sua comparação, dada a consistência e a padronização dos resultados entre os participantes da pesquisa, decidiu-se por apresentá-los no limite do que a literalidade dos dados coletados expôs.

É plausível considerar, então, a possibilidade de que o contexto brasileiro, especialmente no âmbito do setor público, seja marcado por características que o particularizam em relação a outros já investigados na temática do abandono silencioso. Desta feita, os resultados parecem sugerir como razoável considerar que, à semelhança do que concluíram Georgiadou, Vezyridis e Glaveli (2025) no caso do contexto grego, aspectos sócio-históricos e culturais do Brasil possam estar, de tal modo imbricados, que repercutam nas relações de trabalho.

Acerca dessa possibilidade é pertinente destacar, finalmente, que a relevância dada ao elemento político para o desenvolvimento do trabalho no setor público, como percebido pelos sujeitos da pesquisa, pode sugerir o peso que os atributos patrimonialistas ainda exercem na gestão pública brasileira, uma vez que reconhecidamente se mantém em meio a orientações burocráticas e os modernos elementos gerenciais (Secchi, 2009).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve por finalidade analisar as percepções de servidores públicos acerca do abandono silencioso no contexto de trabalho. Fazendo uso de abordagem qualitativa, com roteiro de entrevista semiestruturado, e empregando metodologia que favorece à livre manifestação dos entrevistados, foi ofertada aos participantes a possibilidade de reflexão e de exposição sobre cada um dos aspectos elencados nos objetivos específicos, como a seguir descritos.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que era *investigar se há o reconhecimento da prática do abandono silencioso entre servidores públicos estáveis*, os achados evidenciam o reconhecimento do fenômeno pelos participantes da pesquisa.

Partindo da identificação de condutas que demonstram compromisso restrito com o órgão ou ente em que estão lotados, como o relato de somente aceitar acréscimo de demanda no trabalho mediante aumento de remuneração, ou de atitudes que indiquem baixo empenho, como a apatia e a não-proatividade no trabalho, os dados do estudo apontam indícios da prática de abandono silencioso no âmbito do setor público, no contexto das organizações dos participantes, como decisão pessoal de indivíduos que compõem a força de trabalho desse segmento. Vale ressaltar que os resultados sugerem a existência de um compromisso limitado com o trabalho, uma vez que há a percepção de cumprimento responsável das atividades básicas dos cargos.

É importante ressaltar que o reconhecimento da prática do abandono silencioso, para os sujeitos da pesquisa, esteve mais associado à sua identificação no comportamento observado em terceiros do que em percepção resultante de autocrítica, o que pode sugerir o viés da desejabilidade social na condução das respostas acerca de suas atitudes pessoais.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico do estudo, qual seja *identificar os principais elementos caracterizadores do fenômeno do abandono silencioso no âmbito do serviço público*, é possível afirmar, com base nos dados, que ele se manifesta por atitudes de desapego e pela falta de iniciativa.

As atitudes de desapego ou de desengajamento, destacadas pelos participantes do estudo, estão mais relacionadas à ideia de realizar a quantidade básica ou mínima de trabalho. Nesse sentido, foram elencados comportamentos tais como o cumprimento estrito da jornada de trabalho, sem se disponibilizar para atividades que demandem carga horária extra ou fora do horário de expediente, como existentes no contexto de trabalho dos entrevistados; fato que

robustece a percepção de baixo empenho dos servidores, informada na resposta ao objetivo específico anterior.

A percepção de falta de iniciativa, que caracteriza o abandono silencioso no âmbito do setor público, esteve relacionada a não manifestação de opiniões sobre as condições de trabalho do setor, por achar que não irão mudar. Esse silenciamento guarda relação com a visualização dos entraves estruturais e de sistemas, ainda presentes no serviço público, que, embora sejam objeto de questionamento e de pedido de correção, mantém-se como problemas sem solução e que cooperam para minar a iniciativa dos servidores.

O terceiro objetivo específico visava *descrever os principais fatores relacionados ao abandono silencioso no âmbito do setor público*. Nesse sentido, os resultados da pesquisa não confirmaram a influência da progressão de carreira no contexto investigado. Contudo, outros fatores foram percebidos pelos entrevistados na ocorrência do fenômeno.

Os achados do estudo sugerem que a existência de um gestor compreendido como distante e desconectado da equipe coopera para o abandono silencioso. Quanto a esse aspecto é importante frisar que, na percepção de alguns participantes, o processo de definição de lideranças no âmbito do setor público é marcado pela forte influência de questões políticas, resultando na escolha de gestores pouco qualificados e que, por vezes, não têm disponibilidade de tempo ou habilidade para o exercício da função.

Ainda no que diz respeito à gestão, os dados da pesquisa dão indícios de que a falta de um procedimento de avaliação mais eficaz e específico, capaz de detectar desvios de produtividade e recomendar medidas corretivas efetivas, contribui para a manutenção do *quiet quitting* no âmbito do setor público. O procedimento de avaliação estabelecido e válido, que é realizado anualmente, tem alcance mitigado e está fortemente relacionado à progressão funcional e ao aumento de remuneração dela decorrente.

Outro fator presente nos resultados da investigação sugere que, visando à proteção da vida pessoal, os servidores reduzem a sua disponibilidade para o trabalho com estratégias, como o uso de dois celulares e a mudança de lotação para evitar conflitos no trabalho, buscando, assim, separar a vida pessoal da profissional. Além disso, demonstraram que o ritmo intenso e sobrecarregado de trabalho é uma fonte de estresse que coopera para o abandono silencioso.

Além disso, quanto aos fatores relacionados ao *quiet quitting*, os dados da investigação conduzem à sua compreensão como uma prática possível entre servidores públicos com vínculos mais antigos e que se sintam incentivados ou apoiados a esse comportamento por reconhecerem-no em outros colegas de trabalho.

Outrossim, os resultados coletados apontam para a existência de um novo fator relacionado ao abandono silencioso e que não foi localizado na literatura consultada: a dimensão política. O estudo indica que a percepção de influência política nos processos organizacionais relacionados à gestão de pessoas, tais como tomada de decisão quanto ao crescimento e desenvolvimento profissional, contribui para o abandono silencioso pela percepção, segundo os sujeitos, de que esse elemento político irá se sobressair à capacitação técnica ou ao engajamento com o trabalho demonstrado por eles.

Em síntese, é possível afirmar que os resultados do estudo indicam o reconhecimento do abandono silencioso no âmbito do setor público, como um fenômeno caracterizado por atitudes de desengajamento e de falta de iniciativa. Sua ocorrência está especialmente relacionada à existência de gestores distantes e desconectados da equipe; à percepção de tolerância à sua prática, sem cobranças ou punições, como expressão de uma gestão de desempenho ineficaz; ao desejo de proteção da vida pessoal dos servidores da sobrecarga causadora de estresse associada ao trabalho; e à percepção da relevância da influência política para os processos de gestão de pessoas, em lugar da capacitação ou do engajamento dos servidores com o trabalho.

Sob o ponto de vista teórico, essa pesquisa contribuiu para o preenchimento de lacuna existente na produção acadêmica internacional e nacional, especialmente, sobre a ocorrência do fenômeno do abandono silencioso no âmbito do setor público. Dessa maneira, incursionar na análise específica do ambiente público permitiu confirmar o reconhecimento do fenômeno, com algumas das características já apontadas na literatura.

Foi, ainda, viável explorar determinados fatores, apontados por outras pesquisas como relacionados ao abandono silencioso, no contexto da administração pública. Desse modo, restou possível aprofundar a compreensão de alguns desses fatores que circundam o fenômeno; não corroborar a atuação de outros e, até mesmo, identificar o surgimento de um novo elemento nessa relação, possivelmente verificado pelo contexto específico da pesquisa.

Do ponto de vista empírico, os resultados indicam que o abandono silencioso é uma realidade em meio à força de trabalho da administração pública e, como tal, precisa ser objeto de estudo e de intervenção dos que fazem a gestão de pessoas desse setor, dado o potencial prejuízo ao processo de produção de valor público que a manifestação do fenômeno possa acarretar.

A despeito das contribuições acima elencadas, algumas limitações são identificadas no desenvolvimento dessa pesquisa e podem ser brevemente descritas.

Inicialmente, é válido ressaltar o reduzido número de estudos empíricos com foco na análise exclusiva do abandono silencioso no setor público, de modo que a comparação dos achados dessa investigação se deu de forma restrita. Além disso, o fato de que, mesmo com a aplicação da técnica *snowball*, o acesso aos entrevistados ficou limitado a servidores com atuação no estado do Ceará, não sendo possível, inclusive, o contato com trabalhadores do Poder Judiciário – importante segmento da gestão pública.

Outrossim, tendo em vista a multiplicidade de cargos e carreiras que compõem a administração pública, houve grande variabilidade de abordagens, produzindo uma visão genérica, embora ampla e sistêmica.

Face às limitações identificadas, sugere-se como agenda de pesquisa a realização futura de investigações longitudinais com grupos específicos de cargos ou de carreiras. Além disso, propõe-se a concretização de estudos comparativos de diferentes grupos, tanto no âmbito do setor público – definindo pesquisas somente no âmbito do Poder Executivo, Legislativo ou Judiciário, por exemplo –, como no confronto entre os contextos público e privado. Semelhantemente, sugere-se a realização de estudos com o uso de diferentes estratégias de natureza qualitativa, tais como grupo focal e observação participante, além do avanço para investigações em outras categorias profissionais.

## REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, A.; BANGCOLA, A. Investigating the perspectives of millennial and gen Z nurses on quiet quitting in Marawi City, Lanao del Sur, Philippines. **The Malaysian Journal of Nursing (MJN)**, v. 16, n. 1, p. 135–148, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.31674/mjn.2024.v16i01.014>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe, p. 67–86, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>. Acesso em: 28 abr. 2025.
- AFONSO, C. O. de A.; TEIXEIRA, M. G. C. Modelos organizacionais na administração pública em choque com a realidade brasileira: novas perspectivas de análise a partir da auditoria de gestão do Inmetro. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 2, n. 1, p. 98–113, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/eas.v2i1.32>. Acesso em: 4 mar. 2026.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 23. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Forense, 2015.
- ANAND, A.; DOLL, J.; RAY, P. Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 32, n. 4, p. 721–743, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>. Acesso em: 14 mar. 2026.
- ANPAD. **Objetivos SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library**. [s. l.], 2025. Disponível em: <https://www.spell.org.br/sobre/objetivos>. Acesso em: 18 set. 2025.
- ARAÚJO, J. F. F. E. de. Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: pressões emergentes da fragmentação das estruturas da Administração Pública. *In: Coletânea em Administração Pública*. Lisboa: Silvestre, Hugo Consciência; Araújo, Joaquim Felipe, 2013.
- ARAÚJO, M. de A. **Análises Atlas do Estado Brasileiro**. [s. l.], 2025. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/arquivos/rmd/2191-adebanalisediadoservidor-2025.html>. Acesso em: 6 mar. 2026.
- BARBOSA, E. H. dos S.; MORAES, C. R. B. de. A influência do comportamento organizacional no processo de gestão do conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 32, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2022v32.43969>. Acesso em: 25 maio. 2025.
- BARROSO, F. T.; SANTANA, L. G. I. de. Da contextualização do “quiet quitting” e sua qualificação como liberdade de expressão e direito de defesa do trabalhador na legislação trabalhista brasileira. **Revista Trabalho, Direito e Justiça**, v. 2, n. 2, p. e079–e079, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.37497/RevistaTDJ.TRT9PR.3.2024.79>. Acesso em: 2 maio. 2025.
- BELLINI, F.; LOMAZZI, V. Changing work values: beyond hustle culture. **Sociologia - Slovak Sociological Review**, v. 56, n. 6, p. 555–580, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.31577/sociologia.2024.56.6.20>. Acesso em: 10 abr. 2025.

BENO, M. On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness: Case Study from Austria. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 10, n. 5, p. 331, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>. Acesso em: 7 mar. 2026.

BENONES, A. P.; SIQUEIRA, A. S.; SOARES, K. L. P.; BRANCHES, T. G.; FREITAS, T. C. de; JÚNIOR, M. C. de O. Quiet Quitting: estudo de caso em centros internacionais de tecnologia no cenário pós pandêmico e as implicações para a produtividade dos seus colaboradores. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, v. 21, n. 11, p. 18746–18766, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv21n11-010>. Acesso em: 30 mar. 2025.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. [S. l.]: Enap, 2019.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no setor público**. 2ª ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2020.

BOY, Y.; SÜRMELE, M. Quiet quitting: a significant risk for global healthcare. **Journal of Global Health**, v. 13, p. 03014, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>. Acesso em: 11 abr. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 jun. 2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 1 abr. 2026.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

CAMPAGNAC, V.; PESSANHA, A. L.; FRIAS, P.; SALES, A. P.; RUEDIGER, T. **Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2024**. Rio de Janeiro, RJ: Republica.org, 2024. (Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público).

CAMPANELLA, B. R. Regimes de visibilidade na era das mídias sociais: transformações e continuidades. **Galáxia (São Paulo)**, v. 48, p. 1–21, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-2553202362494>. Acesso em: 23 maio. 2025.

CAMPTON, J.; THAM, A.; TING, H. Quiet quitting – implications for asian businesses. **Asian Journal of Business Research**, v. 13, n. 2, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.14707/ajbr.230153>. Acesso em: 11 abr. 2025.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164–192, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>. Acesso em: 27 out. 2025.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. [S. l.]: Atlas, 2015.

CASTRO, M. A. A. D.; OLIVEIRA, K. P. D. Repensando a carreira pública brasileira sob a perspectiva dos processos de transformações globais. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 28, n. 2, p. 433–454, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.352.119865>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CAVALCANTE, S. do N.; MARTINS, F. V. de A.; CARVALHO, C. M. de L.; OLIVEIRA, A. S. S. de; COSTA, E. C. Presenteísmo e produtividade de servidores de universidade pública da Bahia e do Ceará: estudo transversal. **Revista Enfermagem da UFPI**, v. 14, n. 1, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.26694/reufpi.v14i1.6022>. Acesso em: 22 jan. 2026.

CHIACCHIO, S. S. R.; SKARABONE, A. R. C. Quiet quitting: uma tendência no pós-pandemia Sars-Cov-2 ou um grito silencioso do trabalha(dor)? **Cadernos de Psicologia**, v. 4, n. 3, p. 1–12, 2024. Disponível em: <https://cadernosdepsicologia.org.br/index.php/cadernos/article/view/308>. Acesso em: 13 mar. 2025.

CORTES, P. L. A importância da literatura cinzenta disponível na internet para as áreas de Ciências Contábeis e Administração de Empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 13–22, 2006. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7801665>. Acesso em: 21 set. 2025.

CÓSSIO, M. D. F. A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. **Educação**, v. 41, n. 1, p. 66–73, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2018.1.29528>. Acesso em: 23 jan. 2026.

CRUZ FILHO, O. A. de O. **Rotatividade no setor público: um estudo de caso sobre os servidores da Capes**. 2018. Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32499/1/2018\\_Ot%c3%a1vioAugustodeOliveiraCruzFilho.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32499/1/2018_Ot%c3%a1vioAugustodeOliveiraCruzFilho.pdf). Acesso em: 13 mar. 2026.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147–172, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>. Acesso em: 12 mar. 2026.

EDC GROUP. **Quiet Quitting: pesquisa aponta que 47% dos cargos abaixo da liderança são adeptos da conduta**. [s. l.], 2023. Disponível em: <https://edcgroup.com.br/conteudo/esg-responsabilidade/quiet-quitting-pesquisa-aponta-que-47-dos-cargos-abaixo-da-lideranca-sao-adeptos-da-conduta/show>. Acesso em: 19 maio. 2025.

FENILI, R. **Administração geral e pública**. [S. l.]: Editora Impetus, 2018.

FORMICA, S.; SFODERA, F. The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 31, n. 8, p. 899–907, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>. Acesso em: 23 abr. 2025.

FRANKÓ, L.; ERDÉLYI, A. A csendes kilépés jelensége és mérése – a Csendes Kilépés Kérdőív adaptálása magyar nyelvre. **Magyar Pszichologiai Szemle**, v. 3, p. 595–610, 2024.

Disponível em: <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00117>. Acesso em: 10 abr. 2025.

GALANIS, P. *et al.* The quiet quitting scale: development and initial validation. **AIMS Public Health**, v. 10, n. 4, p. 828–848, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>. Acesso em: 26 mar. 2025.

GALANIS, P.; MOISOGLOU, I.; MALLIAROU, M.; PAPATHANASIOU, I. V.; KATSIROUMPA, A.; VRAKA, I.; SISKOU, O.; KONSTANTAKOPOULOU, O.; KAITELIDOU, D. Quiet quitting among nurses increases their turnover intention: evidence from Greece in the post-Covid-19 era. **Healthcare**, v. 12, n. 1, p. 79, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/healthcare12010079>. Acesso em: 10 abr. 2025.

GARRIDO, G.; BORGES, M. K.; BORGES, R. S.; SILVEIRA, M. A. METRICS OF PRESENTEEISM AND ITS RELATIONS WITH COOPERATION: AN EMPIRICAL EVIDENCE. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, p. eRAMG190107, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190107>. Acesso em: 9 mar. 2026.

GEORGIADOU, A.; VEZYRIDIS, P.; GLAVELI, N. “You pretend to pay me; I pretend to work”: a multi-level exploration of quiet quitting in the greek context. **Human Resource Management**, v. n/a, n. n/a, p. 1–19, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.22292>. Acesso em: 24 mar. 2025.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>. Acesso em: 25 maio. 2025.

GOMES, M. L. S.; OLIVEIRA, F. C. D. Modelos organizacionais de administração pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciências da Administração**, p. 105–126, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2010v12n28p105>. Acesso em: 25 out. 2025.

GUERRA, A. de L. e R.; STROPARO, T. R.; COSTA, M. da; JÚNIOR, F. P. de C.; JÚNIOR, O. da S. L.; BRASIL, M. M.; CAMBA, M. Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. e4019–e4019, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4019>. Acesso em: 25 maio. 2025.

GÜN, İ.; KUTUN, F. Ç.; SÖYÜK, S. Mediating effect of turnover intention on the relationship between job burnout and quiet quitting in nurses. **Journal of Advanced Nursing**, p. 1–9, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jan.16807>. Acesso em: 5 maio. 2025.

JESUS, I. R. D. D.; COSTA, H. G. A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos. **Production**, v. 24, n. 4, p. 887–897, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000063>. Acesso em: 3 mar. 2026.

KANG, J.; KIM, H.; CHO, O.-H. Quiet quitting among healthcare professionals in hospital environments: a concept analysis and scoping review protocol. **BMJ Open**, v. 13, n. 11, p. e077811, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077811>. Acesso em: 11 abr. 2025.

KARADAS, A.; ÇEVIK, C. Psychometric analysis of the quiet quitting and quiet firing scale among Turkish healthcare professionals. **Journal of Evaluation in Clinical Practice**, v. 31,

n. 2, p. e14136, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jep.14136>. Acesso em: 10 abr. 2025.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17–39, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>. Acesso em: 25 jan. 2026.

KNOPLOCK, G. M. **Manual de direito administrativo**. [S. l.]: Elsevier, 2017. (Provas e concursos).

KRUGER, J. M. (org.). **Metodologia da pesquisa em Administração: em linguagem descomplicada**. [S. l.]: Editora BAGAI, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://doi.org/10.37008/978-65-5368-212-2.03.04.23>. Acesso em: 7 jun. 2025.

LESTARI, N. S.; RIVAI ZAINAL, V.; CHAN, S.; CHRISTINA NAWANGSARI, L. Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia. **Problems and Perspectives in Management**, v. 22, n. 3, p. 427–439, 2024. Disponível em: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.33](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.33). Acesso em: 5 maio. 2025.

LOPES, I. C.; BATISTA, B.; OLIVEIRA, J.; RENTE, J. Quiet Quitting: os principais motivos. **Journal of Business and Legal Sciences / Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, n. 33, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.26537/rcej.vi33.5509>. Acesso em: 2 maio. 2025.

LU, M.; AL MAMUN, A.; CHEN, X.; YANG, Q.; MASUKUJJAMAN, M. Quiet quitting during Covid-19: the role of psychological empowerment. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 10, n. 1, p. 1–16, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>. Acesso em: 10 abr. 2025.

MAHAND, T.; CALDWELL, C. Quiet Quitting – Causes and Opportunities. **Business and Management Research**, v. 12, n. 1, p. 9, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>. Acesso em: 2 set. 2025.

MAIA, F. L.; MÜLLER, R.; BERNARDO, K. A. da S. O trabalho remoto no Secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do Covid-19. **Revista Expectativa**, v. 19, n. 2, p. 118–137, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.48075/revex.v19i2.25818>. Acesso em: 7 mar. 2026.

MARIANO, C. M.; SOUSA, F. A. Q. Estabilidade no serviço público: privilégio ou garantia ao próprio serviço público? Entre o direito à boa administração Pública e a vedação ao retrocesso social. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 20, n. 80, p. 125, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21056/aec.v20i80.1197>. Acesso em: 25 out. 2025.

MATTOS, F. A. M. de. Trajetória do emprego público no Brasil desde o início do século XX. **Ensaios FEE**, v. 36, n. 1, p. 91–122, 2015. Disponível em: <http://200.198.145.164/index.php/ensaios/article/view/3095/0>. Acesso em: 28 abr. 2025.

MEMIŞ, T. K.; TABANCALI, E. Teachers' silent scream: quiet quitting. **Research in Educational Administration and Leadership**, v. 9, n. 3, p. 372–412, 2024. Disponível em:

<https://doi.org/10.30828/real.1440040>. Acesso em: 9 abr. 2025.

MENEGUZZI, N. L. G.; MALGARIM, E. de A. 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. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 21–41, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2024.v10i1.10493>. Acesso em: 2 maio. 2025.

MONTENEGRO, A. D. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R.; FEITOSA, R. L. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. spe, p. 761–776, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200224>. Acesso em: 1 maio. 2026.

NUNO, M. S. T. F. **Quiet quitting: o silêncio que as organizações não querem ouvir (um estudo exploratório em municípios do norte de Portugal)**. 2024. Dissertação (mestrado) - Universidade do Minho, Portugal, 2024. Disponível em: <https://repositorium.uminho.pt/handle/1822/93095>. Acesso em: 13 mar. 2025.

OLIVEIRA, K. P. de; PAULA, M. T. M. S. de; PAIVA, L. R. de O.; ANDRADE, K. O. F.; COURA, É. R. A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v11i2.44754>. Acesso em: 2 jun. 2025.

OLIVEIRA, L. B. de; ROCHA, J. da C. Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. **Review of business Management**, v. 19, n. 65, p. 415–431, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>. Acesso em: 13 mar. 2026.

ÖZTÜRK, E.; ARIKAN, Ö. U.; OCAK, M. Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. **Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi**, v. 10, n. 18, p. 57–79, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018>. Acesso em: 11 set. 2025.

PALUDO, A. **Administração Pública**. 11. ed. São Paulo, SP: Editora Juspodivm, 2023.

PEREIRA, L. C. O.; ALBUQUERQUE, N. B. C. D.; VALLE, R. D. S.; MORGADO DE GOIS, S. R. F. D. S.; GONCALVES, A. A. Turnover Intention Among ICT Professionals in Brazilian Public Organizations. **Sage Open**, v. 14, n. 2, p. 21582440241240313, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/21582440241240313>. Acesso em: 13 mar. 2026.

PIE, A. C. S.; FERNANDES, R. D. C. P.; CARVALHO, F. M.; PORTO, L. A. Fatores associados ao presenteísmo em trabalhadores da indústria. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. e13, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000003118>. Acesso em: 9 mar. 2026.

PINHO, A. P. M. (org.). **Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR): uma estratégia prática e metodológica para entrevistas semiestruturadas**. Fortaleza, CE: Imprensa Universitária - Universidade Federal do Ceará, 2025.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. D.; OLIVEIRA, E. R. D. S. D. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino.

**Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i3.13039>. Acesso em: 22 jan. 2026.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. da. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa qualitativa: estratégia para a prática de entrevista semiestruturada. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 13, n. 34, p. 314–334, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.33361/RPQ.2025.v.13.n.34.738>. Acesso em: 9 maio. 2025.

RIBEIRO, C. V. D. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192–207, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>. Acesso em: 25 maio. 2025.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed., 6. reimpressão ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. **Organizational behavior**. 19th edition ed. Hoboken, NJ: Pearson, 2023.

ROCHA NETO, J. M.; SANTANA, P. C. Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 499–523, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v12i3.53696>. Acesso em: 12 mar. 2026.

ROCK, D.; DIXIT, J. Are our brains wired to quiet quit? **Harvard Business Review**, 2023. Disponível em: <https://hbr.org/2023/01/are-our-brains-wired-to-quiet-quit>. Acesso em: 31 maio. 2025.

ROLDÃO, J. M. “Quiet quitting” e a práxis silenciada das novas gerações. **Revista Trabalho Necessário**, v. 21, n. 46, p. 01–23, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/tn.v21i46.58493>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SANTOS, R. F. dos; JESUS, A. M. R. de. O silêncio como resposta no mundo corporativo: empréstimos neológicos com a base quiet. **Revista (Con)Textos Linguísticos**, v. 18, n. 41, p. 45–62, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47456/rctl.v18i41.45974>. Acesso em: 14 mar. 2025.

SCHEYETT, A. Quiet quitting. **Social Work**, v. 68, n. 1, p. 5–7, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>. Acesso em: 17 abr. 2025.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In*: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010. p. 11–28.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>. Acesso em: 24 jan. 2026.

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: Análise de vinte anos da produção científica brasileira. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 18, n. 2, p. 44–64, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6090>. Acesso em: 12 mar. 2026.

- SERENKO, A. The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. **Journal of Knowledge Management**, v. 28, n. 1, p. 27–43, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>. Acesso em: 10 set. 2025.
- SILVA, É. O. D. C. da. As transformações no mundo do trabalho e seus impactos na qualidade de vida dos trabalhadores. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 4, p. 28012–28032, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n4-343>. Acesso em: 27 abr. 2025.
- SILVA, L. P. B. da; SILVA-COSTA, A. Presenteeism and psychosocial aspects of work among civil servants in leadership positions at a Brazilian federal university. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 22, n. 02, p. 01–09, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2023-1126>. Acesso em: 9 mar. 2026.
- SILVA, M. R. da; BARBOSA, M. A. de S.; LIMA, L. G. B. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 111–123, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.38405>. Acesso em: 2 abr. 2026.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- SOUZA, A. D. de; KARHAWI, I. As expressões do pêndulo do trabalho: o trabalhador entre a visibilidade nas redes sociais e o quiet quitting. **Revista Lumen - ISSN: 2447-8717**, v. 8, n. 15, p. 79–98, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.32459/2447-8717e268>. Acesso em: 26 mar. 2025.
- SUHENDAR, A.; SETIADI, R.; ARTATI, A.; ROHMAN, A. The new trend: why indonesian digital start-up employees are opting for quiet quitting? **WSEAS TRANSACTIONS ON COMPUTER RESEARCH**, v. 11, p. 166–180, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.37394/232018.2023.11.15>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- TAVARES, R. da S. C. R.; MUNIZ JUNIOR, J.; SILVA, L. F. Presenteísmo e fatores de saúde associados ao ruído ocupacional: estudo de associação em uma empresa do ramo de extrativismo mineral. **Distúrbios da Comunicação**, v. 32, n. 3, p. 414–424, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2176-2724.2020v32i3p414-424>. Acesso em: 9 mar. 2026.
- THIRYCHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 2, n. 2, p. 20–27, 2009. Disponível em: [https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2009/03/SATURACAO\\_EM\\_PESQUISA\\_QUALITATIVA\\_ESTIMATIVA\\_EMPIRICA\\_DE\\_DIMENSIONAMENTO.pdf](https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2009/03/SATURACAO_EM_PESQUISA_QUALITATIVA_ESTIMATIVA_EMPIRICA_DE_DIMENSIONAMENTO.pdf). Acesso em: 15 mar. 2025.
- TIERNO, L. F. B. **Análise do “quiet quitting” no âmbito da PGFN e desempenho da instituição no pós-pandemia**. 2024. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/36192>. Acesso em: 14 abr. 2025.
- TING, H.; MEMON, M. A.; THURASAMY, R.; CHEAH, J.-H. Snowball Sampling: a review and guidelines for survey research. **Asian Journal of Business Research**, v. 15, n. 1, p. 1–15, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.14707/ajbr.250186>. Acesso em: 10 jun. 2025.

TOSKA, A.; DIMITRIADOU, I.; TOGAS, C.; NIKOLOPOULOU, E.; FRADELLOS, E. C.; PAPATHANASIOU, I. V.; SARAFIS, P.; MALLIAROU, M.; SARIDI, M. Quiet quitting in the hospital context: investigating conflicts, organizational support, and professional engagement in Greece. **Nursing Reports**, v. 15, n. 2, p. 38, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/nursrep15020038>. Acesso em: 5 maio. 2025.

USTUN, F.; BALLI, A. I. K.; BALLI, E. How and why does inner resignation (quiet quitting) impact service innovation behavior? A moderator role of ethical leadership. **Economics and Management**, v. 27, n. 4, p. 89–105, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2024-5-018>. Acesso em: 9 abr. 2025.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 723–743, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500006>. Acesso em: 27 out. 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. SÃO PAULO, SP: Editora Atlas Ltda, 2016.

WOIDA, L. M.; CAVALCANTE, J. V. R. Demissão Silenciosa: um estudo sobre a percepção dos discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Garça. **Revista Eletrônica e-Fatec**, v. 14, n. 1, 2024. Disponível em: <https://pesquisafatec.com.br/ojs/index.php/efatec/article/view/305>. Acesso em: 2 maio. 2025.

YILDIZ, S. Quiet quitting: causes, consequences and suggestions. **Social Mentality And Researcher Thinkers Journal**, v. 9, n. 70, p. 3180–3190, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.29228/smryj.69426>. Acesso em: 25 abr. 2025.

ZIEBA, K. Great Resignation and Quiet Quitting as post-pandemic dangers to knowledge management. **European Conference on Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 1516–1522, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1253>. Acesso em: 23 abr. 2025.

**APÊNDICE A – ESTUDOS ANTERIORES SOBRE ABANDONO SILENCIOSO NA  
PESQUISA INTERNACIONAL**

Autoria	Objetivos	Metodologia	Resultados
Formica e Sfodera (2022)	Esclarecer a dimensão da Grande Renúncia e do Abandono Silencioso propondo uma estrutura com práticas vivenciais que respondam às demandas da força de trabalho pós-pandemia.	Teórico; não envolve coleta de dados primários.	O artigo fornece visão geral sobre os fenômenos <i>The Great Resignation</i> e <i>Quiet Quitting</i> , e propõe uma estrutura para abordar essas questões com foco nas necessidades, valores e propósitos dos trabalhadores.
Galanis <i>et al.</i> (2023)	Desenvolver e validar um instrumento (escala) para avaliar o fenômeno <i>quiet quitting</i> entre trabalhadores.	Empírico com aplicação de revisão de literatura e entrevistas iniciais para elaboração de instrumento; posteriormente aplicado em amostra com 922 profissionais.	O estudo desenvolveu e validou uma "Escala de Demissão Silenciosa (QQS)" para medir o fenômeno, composta de 9 itens ordenados em 3 fatores.
Kang; Kim; Cho (2023)	Definir abandono silencioso entre profissionais de saúde por meio de uma análise de conceito, identificando os fatores e resultados associados ao fenômeno; além de definir um protocolo de revisão de escopo com base no conceito.	Estabelece um protocolo de análise de conceito e de revisão de escopo a ser utilizado para o estudo do abandono silencioso.	Elaboração dos protocolos.
Suhendar <i>et al.</i> (2023)	Explorar a relação entre o abandono silencioso e outras manifestações de comportamento organizacional no âmbito de startups digitais da Indonésia	Empírico, de abordagem quantitativa – uso de questionário.	Evita-se abandono silencioso com o estabelecimento de políticas claras e fornecimento de recursos necessários para atividades pessoais, de modo a promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, incluindo horários flexíveis, teletrabalho e folgas remuneradas.
Lu <i>et al.</i>	Entre outros, fornecer	Empírico, de	A sobrecarga de

(2023)	melhor compreensão das relações entre vários fatores relacionados ao trabalho e a intenção de abandono silencioso entre professores universitários chineses.	abordagem quantitativa – uso de questionário.	trabalho tem o efeito positivo mais forte sobre o esgotamento profissional. Este, por sua vez, é associado à redução do bem-estar dos trabalhadores, estando ligado à intenção de abandono silencioso.
Öztürk; Arikan e Ocak (2023)	Abordar a situação das relações empregador-empregado na organização moderna, identificando o que pode ser feito para criar culturas organizacionais mais saudáveis.	Teórico com revisão e análise de pesquisas empíricas anteriores.	Elenca dez recomendações para que as organizações criem ambientes de trabalho mais saudáveis e para que os trabalhadores prosperem.
Boy e Sürmeli (2023)	Identificar os riscos potenciais da tendência de abandono silencioso, especialmente no setor de saúde.	Teórico, embora não descrito no artigo.	O abandono silencioso se refere ao comportamento dos trabalhadores realizarem apenas as tarefas atribuídas dentro da descrição de cargo, rejeitando a ideia de estar mais disponível para o trabalho.
Mahand e Caldwell (2023)	Identificar a causa do declínio no comprometimento dos trabalhadores, além de fornecer medidas práticas para que as empresas os reengajem e aumentem o comprometimento. Ainda esclarecer a natureza do abandono silencioso e seus motivos.	Teórico ao desenvolver uma revisão de literatura sobre estudos que tratam de abandono silencioso.	O declínio no comprometimento dos trabalhadores se deve principalmente à incapacidade de gerentes e supervisores de cumprir suas responsabilidades de liderança de engajar, capacitar e inspirar os funcionários. Além disso, identifica cinco fatores que contribuem para o abandono silencioso.
Bellini e Lomazi (2024)	Explorar o papel da pandemia da Covi-19 na mudança dos valores e da ética do trabalho, fornecendo uma interpretação sociológica a respeito;	Conceitual e teórico.	Discute o surgimento de valores de trabalho alternativos que priorizam a satisfação pessoal, o bem-estar e a autorrealização – como o abandono silencioso –

	além de descrever as mudanças nos valores do trabalho nas regiões e gerações europeias.		, em contraste com a "cultura da correria" dominante.
Serenko (2024)	Explorar o fenômeno do abandono silencioso, desenvolvendo sua definição em comparação com outros conceitos presentes na literatura. Outrossim, desenvolver recomendações para o contexto organizacional e formuladores de políticas nacionais para que se adaptem às mudanças causadas pelo fenômeno.	Empírico ao desenvolver análise de conteúdo de comentários de rede social.	Conceitua-se abandono silencioso como uma mentalidade em que os funcionários limitam o trabalho à sua descrição de cargo, priorizam o bem-estar e evitam tarefas adicionais. Reconhece 50% da força de trabalho como desistente silenciosa.
Karadas e Çevik (2025)	Avaliar a validade das Escalas de Desistência Silenciosa e Demissão Silenciosa (escala <i>quiet quitting</i> e <i>quiet firing</i> ) para uso com profissionais de saúde turcos.	Estudo metodológico com delineamento transversal e abordagem quantitativa.	A versão adaptada das escalas de <i>Quiet Quitting</i> e <i>Quiet Firing</i> (QQ e QF) foi considerada válida e confiável para medir os fenômenos entre os profissionais de saúde na Turquia.
Georgiadou; Vezyridis e Glaveli (2025)	Explorar como fatores de nível macro (tendências globais e elementos culturais), de nível meso (práticas organizacionais) e individuais moldam e contribuem para a ocorrência do abandono silencioso na Grécia.	O estudo usou uma metodologia qualitativa, baseada em entrevistas com 15 gestores de RH gregos.	O abandono silencioso na Grécia surge da interação de tendências sociais de nível macro, práticas organizacionais de nível meso e experiências individuais de nível micro, sendo impulsionado por violações de contrato psicológico, exaustão emocional e racionalização de identidade.
Toska <i>et al.</i> (2025)	Investigar o fenômeno do abandono silencioso entre funcionários de hospitais na Grécia, especialmente o papel dos conflitos no local de trabalho.	O estudo empírico utilizou um delineamento transversal com uso de abordagem quantitativa.	62% dos trabalhadores do hospital apresentaram características de demissão silenciosa, sendo "falta de motivação" o aspecto mais prevalente.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1ª etapa: Dados Pessoais

- 2.1 Idade:
- 2.2 Gênero:
- 2.3 Estado civil:
- 2.4 Número de dependentes:
- 2.5 Nível de escolaridade:
- 2.6 Tempo de serviço público:
- 2.7 Tempo de instituição:
- 2.8 Cargo:
- 2.9 Tempo de cargo:
- 2.10 Modalidade atual de trabalho:
- 2.11 Faixa salarial:

### 2ª etapa: Responde questões relacionadas ao reconhecimento do fenômeno

- 2.1 O que motivou você a desejar ingressar no serviço público?
- 2.2 Pensando nas suas expectativas iniciais sobre o cargo quais foram confirmadas?
- 2.3 E quais não foram atendidas (Houve expectativas não atendidas)?
- 2.4 Pensando no seu setor de trabalho (ambiente de trabalho), as suas expectativas foram atendidas?
- 2.5 Escreva de 3 a 5 palavras ou frases que descrevam a sua relação / envolvimento / nível de proatividade para realizar suas atividades de trabalho.  
*(Solicitar que o entrevistado coloque esses papeis em ordem de importância, de acordo com os seus critérios. Solicitar que o entrevistado leia suas escolhas e as justifique.)*
- 2.6 Quanto aos comportamentos que você observa cotidianamente, poderia descrevê-los?  
*(Solicitar que o entrevistado escreva no máximo 3 comportamentos observados)*
- 2.7 Como você os classificaria quanto à ordem de ocorrência / recorrência?  
*(Solicitar que o entrevistado os ordene segundo a ocorrência, de acordo com os seus critérios. Solicitar que o entrevistado leia suas escolhas e as justifique.)*

### 3ª etapa: Responde questões relacionadas às características do construto

- 3.1 Olhando para a dinâmica do dia-a-dia de sua equipe de trabalho, escolha até 3 fichas que representem como você percebe as atitudes dos seus colegas para o alcance dos objetivos do setor/organização.  
*(O entrevistador disponibilizará na tela ou mesa 6 fichas individuais contendo expressões que representam elementos referentes às características do quiet quitting segundo a literatura. Pedir para o entrevistado escolher até 3 fichas. Pedir para ordenar em ordem de frequência de observação. Em seguida, solicitar que o entrevistado as leia e explique sua escolha.)*

<b>Fator</b>	<b>Ficha</b>
Desengajamento	Eu faço a quantidade básica ou mínima de trabalho sem ir além.
	Se um colega pode fazer uma parte do meu trabalho, então eu o deixo fazer.
Falta de Iniciativa	Não expesso opiniões e ideias sobre o trabalho do setor, porque temo que o gerente me atribua mais tarefas.
	Não emito impressões sobre as condições de trabalho do meu setor, porque acho que não irão mudar.
Falta de motivação	Sinto-me motivado para realizar o meu trabalho.
	Sinto-me inspirado quando trabalho.

**4ª etapa: Responde à questão relacionada aos fatores relacionados à percepção do fenômeno**

- 4.1 Pensando nas suas lideranças, como elas influenciam sua disposição para inovar ou ir além do que é exigido pelo cargo/função?
- 4.2 Pensando no seu plano de carreira dentro do serviço público, você percebe que a organização permite que você invista em qualificações suficientes para esse alcance?
- 4.3 Como o ritmo e a intensidade do trabalho no serviço público afetam sua energia / ânimo / vontade para fazer para o desempenho de suas atividades?
- 4.4 Você já precisou proteger a sua vida pessoal diante das demandas das suas atividades?
- 4.5 Diante do que você observa no comportamento dos seus colegas, qual mais se destaca e lhe chama atenção?
- 4.6 Você observa uma diferença entre os mais novos (menos de 5 anos) e os mais antigos (mais de 10, 15 ou 20 anos)?

**Finalizar a entrevista perguntando se o entrevistado tem algo a acrescentar.**

**Agradecer a participação do entrevistado e se colocar à disposição para qualquer dúvida ou necessidade.**

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado (a) Servidor (a),

Este é um convite para participar da pesquisa intitulada “Abandono Silencioso: uma análise do fenômeno no âmbito do setor público”, que faz parte das atividades acadêmicas da aluna Ita Valeska Saraiva Silva, estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da UFC.

O objetivo da pesquisa é analisar como o abandono silencioso se manifesta no âmbito do setor público. As respostas concedidas servirão somente para compor resultados de estudo com fins acadêmicos, sendo garantido total sigilo de sua identidade, assim como da(s) organização(ões) à(s) qual(is) está vinculado(a) ou a que se referir.

Sua participação é voluntária e não será remunerada. Assim, a qualquer momento é possível a recusa em continuar participando da pesquisa, sendo permitida a retirada do seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo.

Com essas informações, gostaríamos de solicitar a sua participação com a concessão de entrevista, cujo áudio será integralmente gravado.

Responsável pela Pesquisa: Ita Valeska Saraiva Silva
Endereço Institucional: Universidade Federal do Ceará Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria Av. da Universidade, nº 2431, Benfica, Fortaleza/CE CEP: 60.020-180 Telefone para contato: (85) 3366.7816

Declaro, para os fins acima expostos:

- Que li este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que estou de acordo com seu inteiro teor;
- Que tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, assim como acerca da pesquisa acima mencionada;
- Que tive, por parte da responsável pela pesquisa acima identificada, explicações que sanaram minhas dúvidas por completo;
- Que autorizo a gravação integral do áudio da entrevista, assim como a sua posterior transcrição a ser realizada com o auxílio de *software* de Inteligência Artificial à escolha da responsável pela pesquisa;
- Que este documento possui duas vias de igual teor;

- Que recebi uma via assinada.

Fortaleza/CE, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2025.

---

Assinatura do Participante da pesquisa

---

Assinatura da Responsável pela pesquisa