

## REPORTAGEM DE FUNDO /

### Do ‘quiet quitting’ à geração que exige novos padrões para vestir a camisola, dentro e fora de campo

Nove horas diárias sentada no escritório passaram a ser a realidade de Jéssica Domingues, depois de ter dado entrada no mercado de trabalho. Após oito meses, passou a realizar o mínimo possível. Se ao fenómeno o apelidam de ‘despedimento silencioso’, a mudança na relação entre as empresas e os jovens é algo cada vez mais audível. A geração a quem ensinaram que “todos poderiam ser o que quisessem” confronta-se com novos paradigmas laborais, ao mesmo tempo que contribui para a alteração da visão que a sociedade tem sobre os mesmos.

Depois de concluída a Licenciatura em Marketing pela Universidade de Aveiro, Jéssica Domingues iniciou a entrada no mundo laboral em 2021, através de um estágio profissional numa empresa na mesma área. A exercer funções como gestora de redes sociais, depois de um colega do departamento sair da empresa, quatro meses depois acabou por ser promovida. Enquanto trabalhava, Jéssica tirava uma pós-graduação em Marketing Digital, em regime pós-laboral, e ainda lançou uma marca própria de joalheria.

O regime de trabalho 100% presencial obrigava a que tivesse de acordar todos os dias às 7h da manhã, para que conseguisse estar às 9h em ponto no local de trabalho. Depois de ter sofrido um ‘burnout’, aos 25 anos, a sua visão “mudou completamente”. “Sentia que não podia voltar a colocar a minha saúde em risco e que tinha de definir prioridades”, refere. Tendo um espírito empreendedor e já com uma marca no mercado, a vontade de deixar a rotina das 9h às 18h começou a ganhar cada vez mais forma, no entanto, “os dias passavam e não estava a ser fácil ter condições para tomar essa decisão”, conta.

À medida que a frustração aumentava, a motivação diminuía. Já não conseguia trazer algo novo à empresa e cumpria apenas as tarefas principais a seu cargo, muitas vezes demorando “demasiado tempo” para conseguir terminar cada uma delas, algo que se assemelha a situações recentemente apelidadas do fenómeno ‘*quiet quitting*’.

Num artigo da Harvard Business Review de setembro de 2022, com o objetivo de explicar o fenómeno do, em português, “despedimento silencioso”, que começou por ser divulgado a partir das redes sociais, Anthony Klotz e Mark Bolino observaram que “os desistentes silenciosos continuam a cumprir as suas responsabilidades primárias, mas estão menos dispostos a envolverem-se em atividades conhecidas como comportamentos de cidadania: ficar até tarde, chegar cedo ou comparecer a reuniões não obrigatórias”.

As efetivas mudanças no contexto laboram reúnem consenso entre os investigadores: a possibilidade de recurso ao trabalho remoto, a volatilidade dos postos

de trabalho e as crescentes oportunidades de mudança de emprego. Por outro lado, são vários os fatores que podem levar aos ditos “despedimentos silenciosos”, segundo os especialistas, como a insatisfação profissional ou a falta de reconhecimento por parte das entidades empregadoras, assim como o tipo de cultura organizacional da empresa e respetivas lideranças, que levam ao desânimo ou ansiedade.

O Relatório revelado em fevereiro deste ano pela Ordem dos Psicólogos revela que, em Portugal, os problemas de saúde psicológica mais comuns afetaram quase 2 em cada 5 trabalhadores no último ano, devido ao trabalho, uma prevalência acima da média da União Europeia (30% para 27%). A Organização Mundial de Saúde avançou em 2022 que, a nível global, cerca de 15% das pessoas adultas em idade ativa vão ter um problema de saúde psicológica em algum momento das suas vidas.

No caso de Jéssica, “saúde mental não era tema na empresa”. “Não sentia à vontade para dizer que estava a passar por determinada situação e, por isso, teria de abrandar o ritmo”, refere. Perante a possibilidade de procurar ajuda com profissionais, confessa que também não existiam os apoios necessários para suportar eventuais consultas externas.

A crise socioeconómica e a pandemia covid-19 desencadearam a alteração do pano de fundo dos padrões laborais, aliada a mudanças que trouxeram à tona a relevância do bem-estar e saúde mental dos trabalhadores/as, assim como a sua relação com as organizações.

Poderão existir implicações legais, no que toca a panoramas associados a fenómenos como o ‘quiet quitting’? Como aponta Sara Leitão, docente em Direito do Trabalho na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, “tudo depende dos comportamentos em causa”, quando se fala em fazer o mínimo. Em termos jurídicos, muitas vezes o problema insere-se na capacidade de concretizar em específico esses mesmos comportamentos sucedidos. Ou seja, se fazer o mínimo “representar o cumprir do horário de trabalho, à partida não há problema algum”, aponta, tudo “depende se estivermos a falar de atitudes que se traduzem, ou não, numa violação dos direitos laborais”.

O Código de Trabalho prevê diretivas concretas no que toca ao cumprimento dos horários laborais e que limitam “a disponibilidade”. Ainda, e como realça Sara Leitão, estão previstas regras específicas para os regimes de flexibilidade, ou seja, regimes em que se permite que os trabalhadores exerçam mais do que oito horas por dia, ou menos, consoante os casos, assim como detenham horários móveis. Se, em função do problema de saúde, o trabalhador ficar impossibilitado de exercer a sua atividade, segue-se o regime geral, ou de faltas por doença, ou da suspensão do contrato de trabalho, à semelhança do que sucede com outras patologias.

Para João Areosa, investigador do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa (CICS.NOVA), assiste-se ao destruturar daquilo a que, numa linguagem de comportamento organizacional, se apelida de “contrato psicológico” – uma espécie de vinculação do trabalhador à organização. Para o investigador nas áreas do trabalho e da saúde mental, são vários os motivos para esta descomposição, como a precariedade dos contratos e a forma como o mundo do mercado está organizado e presente na sociedade. “Há uma perda de confiança dos trabalhadores nas organizações, e quando existe falta dessa confiança, tudo fica destruturado”, aponta.

A perda de confiança nas organizações é algo também apontado pela perita e investigadora na área da sociologia das organizações e culturas organizacionais, Susana Carvalho. “A crise de 2010 levou-nos a questionar muito esta questão do papel das empresas na sociedade. O fenómeno que não foi falado do ponto de vista do impacto nas pessoas e a sua relação com as organizações e com as lideranças, mas existiu uma quebra de confiança nas instituições e nas lideranças e isso ficou dormente”, refere. A também docente na Universidade NOVA de Lisboa considera que a pandemia da covid-19 “disparou o rastilho que tinha ficado adormecido”, fazendo com que as pessoas ganhassem uma importância maior”.

Por outro lado, as exigências do dia a dia “têm crescido”, e com isso cresce também “uma sensação de se estar sempre em falta com alguma coisa, as horas nunca chegam e nunca se consegue fazer tudo o que se sente que é esperado de nós”, realça Olga Cunha. Para a psicóloga dos Serviços de Psicologia, Inclusão e Igualdade na NOVA-FCSH, faça o que se fizer, nunca é suficiente, “o que acarreta emoções e sentimentos ligados à frustração e desamparo”.

Dados estatísticos dos EUA revelam que os trabalhadores com o ensino médio, equivalente ao 12º ano, mudam pelo menos 11 vezes de emprego ao longo da sua vida laboral, “algo absolutamente impensável há uns anos”, de acordo com João Areosa, que acredita que “estes números têm tendência para aumentar”.

João Areosa chama ainda à atenção para os métodos “nocivos” de gestão utilizados pelas entidades empregadoras que acabam por degradar a saúde mental e física dos trabalhadores, como por exemplo “a gestão pelo stress”, ou a avaliação individual a partir do desempenho. A dinâmica de concorrência entre as empresas acaba por se aliar a uma concorrência entre os trabalhadores, dentro da própria organização. “Premiar os melhores trabalhadores em detrimento dos menos bons tem um problema: para que o trabalho flua é preciso que os trabalhadores cooperem entre si para atingirem as metas e os objetivos que são propostos, o que não acontece”, afirma.

Susana Carvalho relembra que a maioria das empresas portuguesas ainda apresentam apenas estruturas ligadas a recrutamento e aspetos legais, existindo apenas uma gestão administrativa dos recursos humanos. Contudo, a docente da Universidade

NOVA de Lisboa reconhece que esta tendência tem vindo a ser revertida, num panorama onde “o tema da saúde mental entrou, definitivamente, na agenda”.

Em Portugal, os problemas de Saúde Psicológica mais comuns - stresse, depressão e ansiedade - afetaram quase dois em cada cinco trabalhadores no último ano devido ao trabalho, uma prevalência acima da média da União Europeia (33 para 27%), como consta no Relatório divulgado pela Ordem dos Psicólogos, em fevereiro deste ano. De acordo com o Índice de Saúde Sustentável, desenvolvido pela Nova Information Management School (NOVA-IMS, 2021), por motivos de saúde perderam-se o equivalente a 15,8 dias de trabalho.

### **A relação com a desconexão: o que prevê o Código de Trabalho português?**

O fenómeno do “despedimento silencioso” foi em grande medida divulgado no período pós-pandemia, onde a necessidade da “desconexão” por parte do trabalhador se tornou num tema dominante. A matéria da desconexão já tem consideração legal em alguns ornamentos jurídicos, como é o caso de França, onde foi muito debatida, e Espanha. Em Portugal, Sara Leitão realça que o mais próximo que temos dessa questão é o Artigo 199 A), que prevê “o dever de abstenção de contacto”.

A violação do artigo representa a prática de uma contraordenação grave, que se traduz na aplicação de coimas às entidades em incumprimento, no entanto, este tipo de casos contraordenacionais não são ainda muito mencionados em Portugal, como realça Sara Leitão. Para a docente de Direito, esta é “uma regra de difícil fiscalização e concretização, com um impacto prático ainda não muito claro, porque acaba por ser difícil perceber o que é proibido”, explica.

No Código de Trabalho, a inserção da norma 199 A) pode ser vista, segundo Sara Leitão, como uma “tentativa de resposta a estas tendências” de necessidade de demarcação dos limites que vão para lá do horário de trabalho e aos novos contextos que acabam por ter impacto na saúde mental. No entanto, a investigadora chama à atenção para o facto de, por vezes, se inserirem diretivas que levantam problemas que antes não existiam. Antes da norma ser implementada, “isso não significava que as empresas pudessem exigir dos trabalhadores total disponibilidade”. “Em termos jurídicos, no tempo de laboração só existem dois conceitos com os quais se lida: o tempo de trabalho e o tempo de descanso – o sistema é binário -, ou seja, é tempo de descanso tudo o que não for tempo de trabalho”, explica. Daqui para a frente Sara Leitão não antecipa dificuldades especiais de regulamentação, nem necessidades. “Não antecipo grandes dificuldades para o Direito do Trabalho se aplicar ao fenómeno porque, na realidade, ele está montado para eu ter um horário de trabalho, sair e descansar”, afirma.

### **Geração Z – a geração dos que já não querem “vestir a camisola”?**

Para o investigador do CICS.NOVA, o fenómeno da demissão silenciosa é o espelhar de que “de facto, as pessoas perceberam que já não querem dar mais, já não querem continuar a vestir a camisola da empresa quando é ela a entidade que as está a prejudicar”. Um estudo difundido pelo centro de investigação Yellowbrick, em 2019, revelou que 53% dos ‘millenials’ já faltaram ao trabalho por situações de burnout. Dos entrevistados, 60% sente exaustão física diariamente ou várias vezes durante a semana e 57% exaustão mental. Quais são os paradigmas da geração seguinte?

Apesar do novo esquema laboral, sobretudo no que toca ao ponto de vista da nova geração, ainda “carecer de novos estudos”, como aponta João Areosa, as sucessivas alterações à forma como os mais jovens encaram e idealizam o mundo do trabalho é cada vez mais chamada para a discussão pública, mesmo para quem ingressou há pouco tempo no mercado laboral.

Assiste-se agora ao que Susana Carvalho refere como uma separação entre a identidade e o trabalho. “Nas gerações anteriores, muita da identidade das pessoas assentava na profissão”. Para a investigadora e docente da Universidade NOVA de Lisboa, verificou-se uma grande mudança cultural, aliada ao desejo dos mais jovens quererem realizar “trabalho com significado”, isto é, fazer-se o que se gosta. “Sobretudo as gerações mais novas têm uma clareza muito mais consciente acerca daquilo que é o papel das organizações na sociedade e o tipo de organizações onde querem trabalhar, assim como o tipo de trabalho que querem fazer”, aponta.

Teresa Ramos, de 23 anos, terminou em 2021 a Licenciatura em Relações Internacionais e teve a primeira experiência laboral em setembro de 2022. Ao contrário de Jéssica, a empresa permitiu o recurso ao teletrabalho e proporciona horários flexíveis, fator que Teresa privilegiou na procura pelo primeiro emprego. A trabalhar na área da consultoria informática, acredita que já existe uma quebra no que toca à educação das diferentes gerações e para que os mais jovens não sejam incentivados a ter “um trabalho que odeiam”. “Podes ser o que quiseres - foi algo que ouvi muito na minha infância - e isso também nos formata muito para tentarmos implementar uma mudança”, diz.

A psicóloga Olga Cunha tem também a perceção de que o trabalho está a deixar de ser o centro da vida das pessoas, algo que considera uma “mudança saudável”. “Sobretudo os jovens começam a valorizar outras áreas da sua vida e a procurar a realização também através de outros investimentos”, aponta. À semelhança do que destacam especialistas e investigadores, Teresa Ramos também realça o ponto de rutura pós-pandemia. “Acho que isso influenciou muito a nossa geração, que não está virada para ir para um escritório das 9h às 18h. Ganhámos a perceção de que o tempo é realmente o que importa”, afirma.

Maria Pereira, de 23 anos, também envergou no mundo laboral com um estágio profissional na área da gestão turística. No início foi “entusiasmante estar num mundo onde toda a gente partilhava a mesma tarefa”. No entanto, o facto de estar num sítio

remoto e de ter perdido o contacto com amigos e famílias, à exceção das folgas, afetou a sua saúde mental. Apesar de reconhecer que já existem empresas que dão importância ao tema, esta “não era, de todo, considerada”.

“Fazia imensos dias seguidos para ter x folgas porque queria vir para casa mais dias. No geral, ninguém se preocupava”, lembra. Hoje, valoriza “muito mais o tempo do que o dinheiro”. Mudou de função, mas nota ainda o foço geracional quanto a este paradigma. “Vejo imensas pessoas que se submetem a esses padrões de ficarem a fazer horas extras, são 20h ou 21h e ainda levam o computador para casa, para verem se cai algum email importante”, refere. Maria salienta que este novo modo de encarar as perspetivas futuras “acaba por ser um conflito interno”, ao pensar no impacto que poderá ter nas organizações. “Apesar de já fazermos parte do impulso, ainda é preciso muita coragem para mudar alguma coisa”, conclui.

Teresa Ramos aponta a questão do reconhecimento como algo muito importante, numa geração que cresceu sendo ensinada a ter em conta uma referência que os antecessores não tiveram: a dimensão da valorização. “Este sentimento de que o nosso trabalho não está a ser valorizado, contrasta com o que nos ensinaram de que poderíamos ser o que quisermos”, diz. Esta questão, aliada ao fator de se querer aproveitar muito mais o tempo, “leva a que não se queira fazer mais horas extras”. Também João Areosa realça que “uma parte muito significativa do reconhecimento que nós necessitamos vem por via do trabalho, o problema é que isso está cada vez mais frágil”.

### **As culturas de liderança**

Algumas empresas já adotaram medidas no âmbito da saúde mental e do bem-estar, no sentido de conseguirem dar resposta às novas necessidades diárias. “Existem empresas que já têm consultas de psicologia incluídas nos seguros de saúde dos trabalhadores”, realça Susana Carvalho. No âmbito destas políticas, o tema da flexibilidade e do trabalho híbrido é algo transversal. A introdução da permissão da autogestão e regulação das próprias equipas é também um fenómeno que cresce, como realça a consultora, algo “interessante do ponto de vista das culturas de liderança mais democráticas e uma gestão mais participada”.

Sara Leitão considera que os novos paradigmas relativos à questão do bem-estar e da saúde mental por parte dos trabalhadores representam mais um problema dos recursos-humanos, do que propriamente do direito laboral. “Às situações em concreto aplicam-se aquelas que forem as opções do legislador em cada momento, não mais nem menos. Esse problema é muito mais complexo para os recursos humanos perante uma mudança uma mudança de paradigma na organização, gerando dificuldades de adaptação e articulação”, aponta.

Só muito recentemente é que os temas da liderança começaram a ser abordados nas escolas de gestão, como realça Susana Carvalho. “Os líderes de topo mais facilmente iriam fazer uma formação administrativa do que propriamente se preparem para serem líderes”, diz. No entanto, a investigadora aponta que as lideranças mais conscientes reconhecem que as marcas de maior valor no mercado são as que apresentam, não só uma estratégia comercial, mas que também cuidam das suas culturas. Como consultora de equipas de gestão de liderança, Susana Carvalho aponta que “o enviesamento e a separação entre o que é o mundo dos negócios e a liderança são o calcanhar de Aquiles para o sucesso das organizações”. “Trabalhar a liderança também é estratégico e tem valor de mercado. Uma marca forte atrai mais pessoas, mais talento”, conclui.

João Areosa aponta que a discussão deste tipo de questões não se trata de se atribuir “menos sentido ou significado ao trabalho”, mas “dar-lhe importância no tempo que lhe dedicamos, para haver espaço para outras coisas, como a arte, o saber e o lazer”. “É isso que as gerações passadas não tiveram e algo para o qual os jovens agora estão mais despertos”, acrescenta.

A pressão das novas gerações no mercado, com os novos modelos mentais emergentes e as novas formas de estar e ver o mundo estão cada vez mais em cima da mesa, trazendo à tona vários fenómenos. Para Susana Carvalho, tudo isto pode representar uma oportunidade para se repensarem as culturas das organizações, ou seja, para “repensar a forma como se contrata, se desenha o trabalho das pessoas e o seu horário laboral”.