

A CONTRIBUIÇÃO DE PRÁTICAS DE RH ORIENTADAS POR COMPETÊNCIAS (SKILLS-BASED)

PARA MITIGAR O **QUIETQUITTING**
E PROMOVER A **RETENÇÃO DE TALENTOS**
NAS ORGANIZAÇÕES



VICTOR DADALTO CUZZUOL



ADRIANA DE MELO BARROS



LARISSA ALBUQUERQUE
DOS SANTOS



POLLIANA DE FREITAS
OLIVEIRA GUIMARÃES



COMPETÊNCIAS
RETENÇÃO
INOVAÇÃO
PESSOAS



IMPERIUM
— SCIENTIA —

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

A contribuição de práticas de RH orientadas por competências (SKILLS-BASED) para mitigar o quietquitting e promover a retenção de talentos nas organizações [livro eletrônico] / Victor Dadalto Cuzzuol...[et al.]. -- Manaus, AM : Imperium Scientia, 2026.
PDF

Outros autores: Adriana de Melo Barros, Larissa Albuquerque dos Santos, Polliana de Freitas Oliveira Guimarães Pereira.

ISBN 978-65-82764-00-4

1. Administração 2. Estratégia 3. Gestão
4. Planejamento 5. Recursos humanos - Administração
I. Cuzzuol, Victor Dadalto. II. Barros, Adriana de Melo. III. Santos, Larissa Albuquerque dos.
IV. Pereira, Polliana de Freitas Oliveira Guimarães.

26-376678.0

CDD-658.3

Índices para catálogo sistemático:

1. Recursos humanos : Administração 658.3

Livia Dias Vaz - Bibliotecária - CRB-8/9638

Conselho Editorial

Editor Chefe

Edson Nogueira da Silva (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Professor: Faculdade Estácio do Amazonas

Editores Associados

Antônio Timóteo Printes da Silva (M. Sc)

Doutorando em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Darlan Bispo dos Santos (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal Baiano (IFBAIANO)

Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do Nascimento

Doutor em Educação

Vínculo Institucional: Professor do Magistério Superior (UFPI)

José Carlos Beker (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Kleberson De Oliveira (M. Sc)

Doutorando em Medicina Tropical e Infectologia.

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Marco Aurélio Amaral Castro (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Paulo Sérgio Santos Moreira

Doutorando em Desenvolvimento e Meio Ambiente

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Maurilho de Lima Gonçalves

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Tobias Saraiva Cavalcante Júnior (M. Sc)

Doutorando em Educação

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Editores Adjuntos

Anne Ariadne Alves Menezes Ponce de Leão (M. Sc)

Vínculo Institucional: Secretaria de Estado e Educação do Amazonas

Jorge Martins Fagundes (M. Sc)

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal Fluminense (UFF)

Rogério do Nascimento Carvalho (M. Sc)

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

CURRÍCULO DOS AUTORES

Victor Dadalto Cuzzuol

Mestre em Administração (MUST University)

Bacharel em Engenharia Mecânica (UCL - Universidade do Centro Leste)

Atualmente exerce o cargo de Assistente em Administração na Diretoria de Documentação Institucional da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

E-mail: victordcuzzuol@hotmail.com

Adriana de Melo Barros

Mestranda em Administração (Must University).

Bacharel em Direito (Centro Universitário Estácio).

Atualmente exerce o cargo de Assistente em Administração na Ouvidoria da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab).

E-mail: barrosm.adriana@gmail.com

Larissa Albuquerque dos Santos

Mestranda em Administração (Must University).

Especialista em Gestão de Pessoas (Stella Maris)

Bacharel em Administração (UECE).

Atualmente exerce o cargo de Assistente em Administração no Gabinete da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (Unilab)

E-mail: larissasantos@unilab.edu.br

Polliana de Freitas Oliveira Guimarães Pereira

Psicóloga (Universidade Estácio de Sá)

MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Unigranrio

Atualmente exerce o cargo de Auxiliar em Administração na Coordenação do Curso de Administração do Instituto de Ciências da Sociedade da Universidade Federal Fluminense (UFF/Macaé)

E-mail: pfogpereira@id.uff.br

Sumário

CAPÍTULO 01: INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO 02: METODOLOGIA.....	9
CAPÍTULO 03: REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1 Quiet quitting e conceitos correlatos na literatura	13
1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas por competências na abordagem <i>skills-based</i>	15
1.3 Retenção de talentos, intenção de permanência e intenção de rotatividade.....	18
3.4 Relações discutidas na literatura entre <i>skills-based</i>, <i>quiet quitting</i> e retenção	20
CAPÍTULO 04: RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
4.1 Síntese descritiva do material analisado	23
1.4 Principais achados e convergências da literatura	27
1.5 Divergências, limites explicativos e lacunas identificadas.....	31
4.4 Implicações teóricas para a área de Gestão de Pessoas.....	35
CAPITULO 05: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	41

CAPÍTULO 01: INTRODUÇÃO

As transformações recentes no mundo do trabalho, associadas à intensificação de mudanças tecnológicas, reorganizações produtivas e novas expectativas de carreira, têm ampliado o debate sobre engajamento, vínculo psicológico e permanência de profissionais nas organizações. Nesse cenário, ganha destaque o fenômeno denominado *quiet quitting*, termo utilizado para descrever situações em que trabalhadores reduzem o esforço discricionário e passam a restringir sua atuação ao que é formalmente esperado (Patel *et al.*, 2025).

Embora o conceito tenha se popularizado nas redes sociais, a literatura tem buscado tratá-lo de modo mais analítico, discutindo em que medida ele representa um fenômeno substantivo ou um enquadramento contemporâneo para expressões já conhecidas de desengajamento e retirada psicológica no trabalho. Nunes e Pimenta (2024), por exemplo, problematizam a noção de *quiet quitting* em relação à sua difusão midiática e ao seu potencial de expressar dinâmicas reais de vínculo e comportamento no contexto organizacional, sugerindo que o tema merece tratamento para além de tendências discursivas de curto prazo.

A relevância do *quiet quitting* também se relaciona às suas possíveis implicações para resultados organizacionais, uma vez que a redução do “além do esperado” pode afetar a qualidade das entregas, a cooperação e o clima de equipe, além de sinalizar, no médio prazo, enfraquecimento do comprometimento e maior propensão ao desligamento. Assim, o fenômeno torna-se especialmente sensível para áreas de Gestão de Pessoas, que precisam compreender como políticas e práticas de RH influenciam percepções de desenvolvimento, reconhecimento, justiça e perspectiva de futuro, dimensões que costumam se associar ao engajamento e à intenção de permanência.

Paralelamente, tem ganhado força a chamada “revolução das competências”, marcada pela transição de modelos tradicionais de gestão de pessoas, centrados em cargos e descrições rígidas, para abordagens orientadas por competências (*skills-based*). Nessa lógica, decisões sobre alocação, desenvolvimento e mobilidade tendem a enfatizar o que as pessoas sabem fazer e o que podem aprender, com maior foco em aprendizagem contínua, mapeamento de habilidades e mobilidade interna conforme alegam Sinisterra, Peñalver e Salanova (2024).

A discussão sobre competências, ao incorporar a articulação entre *hard skills* e *soft skills*, reforça que o desempenho e a empregabilidade interna dependem de combinações de capacidades técnicas e socioemocionais que podem ser desenvolvidas e reconhecidas organizacionalmente. Oliveira Veltrone, Santos e de Oliveira (2024), ao discutirem

competências e habilidades em gestores de projetos, evidenciam a centralidade dessa combinação e a necessidade de instrumentos e práticas que tornem o desenvolvimento mais explícito e orientado.

Nesse contexto organizacional, práticas *skills-based* são frequentemente apresentadas como alternativas para fortalecer perspectivas de desenvolvimento, ampliar percepções de justiça na evolução de carreira e aumentar a aderência entre pessoas e demandas de trabalho. Entretanto, apesar da atratividade do discurso e do avanço do tema na prática, a literatura ainda se mostra dispersa quanto aos mecanismos que conectam, de forma integrada, práticas de RH orientadas por competências à mitigação do *quiet quitting* e à retenção de talentos.

Lacunas como, desafio em sintetizar práticas recorrentes e argumentos teóricos que sustentam tais relações além das controvérsias auxiliou na formulação no seguinte problema de pesquisa: quais práticas de RH *skills-based* são mais recorrentes e teoricamente justificadas na literatura como mecanismos para reduzir o *quiet quitting* e sustentar a retenção de talentos, e quais lacunas e controvérsias permanecem sobre essas relações?

Como objetivo geral foi estabelecido analisar, por meio de uma revisão bibliográfica narrativa, como a literatura descreve e fundamenta a contribuição de práticas de RH orientadas por competências (*skills-based*) na mitigação do *quiet quitting* e na promoção da retenção de talentos nas organizações.

Os objetivos específicos são:

- (a) Caracterizar o *quiet quitting* a partir da literatura, delimitando seu significado e distinguindo-o de conceitos correlatos, como desengajamento, *burnout*, retirada psicológica e redução de comportamentos de cidadania organizacional.
- (b) Descrever a abordagem *skills-based* em Gestão de Recursos Humanos, identificando seus principais princípios e práticas relatadas na literatura, como mapeamento de competências, aprendizagem e desenvolvimento, mobilidade interna e alocação de pessoas com base em competências.
- (c) Identificar quais práticas de RH orientadas por competências, na abordagem *skills-based*, são apontadas na literatura como associadas à redução de condições relacionadas ao *quiet quitting*, como baixa percepção de desenvolvimento, falta de reconhecimento e desalinhamento entre expectativas e experiências no trabalho.
- (d) Examinar como a literatura relaciona práticas *skills-based* à retenção de talentos, considerando resultados como intenção de permanência, intenção de rotatividade e permanência efetiva quando abordada nos estudos.

- (e) Sintetizar convergências, controvérsias e lacunas identificadas na literatura sobre as relações entre práticas *skills-based*, *quiet quitting* e retenção de talentos, indicando implicações teóricas para o campo de Gestão de Pessoas.

A relevância do estudo decorre de um duplo movimento de que um lado, o *quiet quitting* emerge como expressão contemporânea de tensões no vínculo indivíduo–trabalho, com potencial de afetar resultados coletivos e individuais e, conseqüentemente, a sustentabilidade de equipes e áreas críticas. E de outro, a adoção e a difusão de abordagens *skills-based* indicam mudanças nas práticas de RH que prometem ampliar desenvolvimento, mobilidade e aderência entre competências e demandas organizacionais. Contudo, a dispersão da literatura sobre como essas práticas se conectam à mitigação do *quiet quitting* e à retenção de talentos dificulta tanto o avanço teórico quanto a orientação de decisões em Gestão de Pessoas. Assim, uma revisão narrativa se justifica por permitir organizar criticamente o debate, clarificar conceitos, identificar convergências e lacunas e sintetizar argumentos e evidências disponíveis, apoiando a construção de uma compreensão integrada do tema.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter teórico, conduzida por meio de pesquisa bibliográfica na modalidade de revisão narrativa de literatura, com levantamento realizado em bases e repositórios acadêmicos e seleção com priorização de publicações revisadas por pares, livros e capítulos acadêmicos alinhados ao escopo do estudo. Os materiais serão organizados em instrumento de registro e analisados por leitura interpretativa e síntese temática, buscando identificar padrões, convergências, divergências e lacunas.

Além desta introdução, o trabalho está organizado em cinco partes. O segundo capítulo de metodologia detalha o tipo de pesquisa, estratégias de busca, critérios de seleção e procedimentos de análise. Em seguida, o referencial teórico apresenta e discute (i) *quiet quitting* e conceitos correlatos, (ii) práticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas por competências na abordagem *skills-based*, (iii) retenção de talentos e intenção de permanência/rotatividade e (iv) as relações discutidas na literatura entre *skills-based*, *quiet quitting* e retenção. A seção de Resultados e discussão sintetiza os achados do material analisado, discute convergências, divergências e lacunas e apresenta implicações para a área de Gestão de Pessoas. As Considerações finais retomam o problema e os objetivos, apresentam conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras. Na sequência são listadas as referências bibliográficas utilizadas.

CAPÍTULO 02: METODOLOGIA

Este estudo configura-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter teórico, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica na modalidade de revisão narrativa de literatura, com foco em compreender como a literatura descreve e fundamenta a contribuição de práticas de RH orientadas por competências (*skills-based*) para mitigar o *quiet quitting* e promover a retenção de talentos nas organizações. A opção pela revisão narrativa se justifica por sua flexibilidade e por permitir integrar e discutir criticamente diferentes tipos de publicações tais como artigos teóricos e empíricos, livros e capítulos, o que é adequado quando o campo ainda apresenta dispersão conceitual e diversidade de recortes analíticos.

Nesse sentido, a revisão narrativa favorece a construção de uma síntese interpretativa do conhecimento disponível, sem se submeter à rigidez procedimental típica das revisões sistemáticas, o que é particularmente útil quando o objetivo é clarificar conceitos, mapear mecanismos teóricos e identificar lacunas (Grant e Booth, 2009). Como reforçam Marconi e Lakatos (2004), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento e exame de produções já publicadas, contribuindo para a compreensão e problematização de um tema a partir do que a literatura consolidou e do que ainda permanece em debate.

A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a análise de fenômenos complexos, enfatizando a compreensão de significados, interpretações e relações conceituais, dimensões centrais quando se busca examinar, no plano teórico, como práticas de RH se conectam a comportamentos de engajamento/retirada e a resultados de permanência. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é apropriada quando o interesse recai sobre processos, sentidos e contextos, permitindo interpretações aprofundadas que vão além da mensuração de variáveis. Assim, em vez de produzir generalizações estatísticas, o estudo se orienta para construir uma leitura analítica e crítica do debate sobre *quiet quitting*, práticas *skills-based* e retenção de talentos, identificando convergências, controvérsias e pressupostos que sustentam essas relações.

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases e repositórios acadêmicos relevantes para Administração e Gestão de Pessoas, contemplando Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar. A combinação dessas fontes permite ampliar a cobertura de periódicos internacionais e, simultaneamente, incluir publicações de circulação regional e nacional, especialmente pertinentes ao campo de Gestão de Pessoas no contexto brasileiro. Conforme recomenda Webster e Watson (2002), a amplitude e a qualidade de uma revisão dependem de uma estratégia de busca que combine levantamento em bases, rastreamento de

referências e identificação de trabalhos relacionados, de modo a reduzir a perda de estudos centrais e fortalecer a consistência do corpus analisado.

Foram empregadas combinações de descritores em português e inglês, com uso de operadores booleanos (AND/OR) e adaptações conforme o funcionamento de cada base. Os termos previstos foram: *quiet quitting*, *withdrawal*, *disengagement*, *employeeengagement*, *skills-based*, *skills-basedorganization*, *competency-based*, *competence management*, *talentretention* e *turnover intention* além de seus correspondentes em português. Foram utilizados sinônimos e variações ortográficas identificadas durante a busca (por exemplo, *skills based* sem hífen), a fim de aumentar a sensibilidade do levantamento. Como exemplo de estratégia de busca, utilizaram-se combinações como: ("*quiet quitting*" OR *withdrawal* OR *disengagement*) AND ("*skills-based*" OR "*competency-based*" OR "*competence management*") AND ("*talent retention*" OR "*turnover intention*").

Foram incluídos artigos científicos revisados por pares, livros e capítulos acadêmicos que abordassem: ii práticas de RH orientadas por competências; iii *quiet quitting* ou construtos correlatos, como retirada psicológica e desengajamento; e/ou iiiiii retenção de talentos, intenção de permanência, intenção de rotatividade ou permanência efetiva. Foram excluídos estudos duplicados, textos opinativos sem respaldo acadêmico e publicações que empregassem o termo *quiet quitting* apenas em sentido midiático, sem articulação com literatura científica ou construtos organizacionais correlatos.

A seleção do material seguiu critérios de elegibilidade alinhados ao problema e aos objetivos do estudo. Foram incluídos: (i) artigos científicos revisados por pares, livros e capítulos acadêmicos; (ii) estudos que tratem do *quiet quitting* ou de construtos diretamente relacionados (como retirada psicológica, desengajamento e redução de comportamentos extra papel), desde que articulados ao contexto do trabalho; (iii) publicações que descrevem práticas de RH orientadas por competências na lógica *skills-based* (por exemplo, mapeamento de habilidades, aprendizagem e desenvolvimento, mobilidade interna e alocação por competências); e (iv) trabalhos que abordam retenção, intenção de permanência, intenção de rotatividade ou permanência efetiva quando disponível.

Foram excluídos: (i) duplicatas; (ii) textos sem respaldo acadêmico (por exemplo, conteúdos opinativos sem método); e (iii) publicações que utilizem o termo *quiet quitting* apenas em sentido jornalístico, sem articulação com literatura científica ou com construtos organizacionais correlatos. O recorte temporal priorizou produções recentes, de 2019 à 2025, em função da atualidade do termo *quiet quitting*, sem prejuízo de incluir textos clássicos

necessários à fundamentação conceitual de engajamento, retirada e retenção, prática recomendada em revisões voltadas ao amadurecimento teórico do campo.

A seleção ocorreu em etapas, sendo inicialmente, realizada a leitura de títulos e resumos para uma triagem de aderência ao escopo e aos critérios estabelecidos. Em seguida, os estudos pré-selecionados foram submetidos à leitura integral, com confirmação de elegibilidade e extração sistemática de informações relevantes. Para garantir rastreabilidade e coerência na construção da síntese, os materiais aprovados foram registrados em uma tabela, contendo: Autor(es), ano, título, objetivo, método, principais resultados e contribuições para RH. Essa forma de organização favorece a transparência e a comparabilidade entre estudos, além de apoiar a etapa interpretativa típica das revisões narrativas (Marconi e Lakatos, 2004).

A análise foi conduzida por leitura interpretativa e síntese temática, organizando os achados em eixos coerentes com os objetivos da pesquisa. Inicialmente, foram identificados 78 registros. Após remoção de duplicatas, restaram 51 estudos para triagem. Desses, 17 foram excluídos após leitura de títulos e resumos, e 34 seguiram para leitura integral. Ao final, 25 publicações compuseram o corpus analisado. A seleção final dos estudos considerou não apenas aderência temática, mas também sua capacidade de contribuir analiticamente para a delimitação conceitual do *quiet quitting*, para a caracterização das práticas *skills-based* e para a discussão de mecanismos associados à retenção.

A síntese buscou identificar padrões de argumentação, recorrências conceituais, divergências e lacunas, articulando: (i) como a literatura define e diferencia *quiet quitting* de construtos correlatos; (ii) quais práticas *skills-based* são mais citadas e como são justificadas teoricamente; (iii) quais mecanismos são propostos para explicar a relação entre tais práticas e a mitigação da retirada psicológica; e (iv) como essas práticas se conectam à retenção de talentos (intenção de permanência, intenção de rotatividade e permanência efetiva, quando discutidas). A escolha por uma síntese temática é coerente com a abordagem qualitativa por permitir agrupar e discutir significados e relações presentes no corpus, gerando uma interpretação crítica e integradora dos estudos (Minayo, 2001). Além disso, a lógica de categorização por eixos dialoga com recomendações clássicas de organização de revisões em Administração, que sugerem estruturar a análise por conceitos, relações e contribuições, e não apenas por listagem de autores (Webster e Watson, 2002).

Por se tratar de uma pesquisa exclusivamente teórica e bibliográfica, não houve coleta de dados com seres humanos, nem aplicação de instrumentos como entrevistas, questionários ou observação. Ainda assim, o projeto foi submetido ao *Institutional Review Board* (IRB) da

MUST University, tendo sido aprovado, conforme registro constante no formulário do projeto e anexo A. Mantém-se o compromisso com integridade acadêmica, com citação adequada das fontes e com a transparência dos procedimentos de busca, seleção e análise.

CAPÍTULO 03: REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise das relações entre *quiet quitting*, práticas de gestão de recursos humanos orientadas por competências (*skills-based*) e retenção de talentos. Considerando a crescente difusão do termo *quiet quitting* no debate público e acadêmico, a revisão busca delimitar o construto e situá-lo em relação a conceitos correlatos, ao mesmo tempo em que organiza evidências sobre fatores organizacionais associados a comportamentos de retirada e decisões de permanência. O capítulo também discute como abordagens contemporâneas de gestão por competências podem atuar sobre mecanismos relevantes para engajamento, reconhecimento e mobilidade, compondo um arcabouço interpretativo útil para compreender a retenção em diferentes contextos e gerações.

A estrutura do capítulo segue uma lógica progressiva. Inicialmente, a seção 3.1 delimita o conceito de *quiet quitting* e o diferencia de construtos próximos (por exemplo, desengajamento, *burnout*, retirada psicológica e redução de comportamentos de cidadania organizacional), destacando sua caracterização como redução do esforço discricionário e restrição ao papel formal. Em seguida, a seção 3.2 apresenta o deslocamento de modelos centrados em cargos para práticas de gestão orientadas por competências, enfatizando a integração entre *hard* e *soft skills*, aprendizagem contínua e mobilidade interna como elementos da abordagem *skills-based*.

A seção 3.3 discute retenção de talentos e seus principais correlatos, com ênfase em engajamento, satisfação, estresse, comprometimento e condições de trabalho, bem como em intenção de permanência e intenção de rotatividade. Em seguida, a seção 3.4 integra os três eixos e sintetiza evidências sobre mecanismos pelos quais práticas *skills-based* podem mitigar condições associadas ao *quiet quitting* e favorecer a retenção, reconhecendo limites e controvérsias presentes na literatura.

3.1 Quiet quitting e conceitos correlatos na literatura

O fenômeno denominado *quiet quitting* tem se consolidado como objeto de investigação acadêmica em função de sua ampla difusão nas redes sociais e da repercussão no campo da gestão de pessoas. Patel *et al.* (2025) propuseram uma escala multidimensional para mensurar o *quiet quitting*, definindo-o como a redução do esforço discricionário e a limitação da atuação ao que é formalmente exigido. Essa definição contribui para distinguir o fenômeno de outras formas de desengajamento, como a retirada psicológica e a diminuição de comportamentos de cidadania organizacional, ao mesmo tempo em que evidencia sua especificidade como prática de resistência silenciosa.

A popularização do termo, entretanto, tem sido alvo de problematizações de maneira que Nunes e Pimenta (2024) discutem que a difusão midiática pode obscurecer a compreensão de dinâmicas reais de vínculo e comportamento organizacional, alertando para o risco de reduzir o fenômeno a uma tendência discursiva. Para os autores, o *quiet quitting* deve ser interpretado como expressão contemporânea das tensões entre expectativas individuais e demandas institucionais, aproximando-se de debates clássicos sobre engajamento e *burnout*, mas sem se confundir com eles.

Neste estudo, o *quiet quitting* é tratado principalmente como um padrão comportamental de retirada no trabalho, caracterizado pela redução do esforço discricionário e pela restrição da contribuição ao escopo formal do papel (Patel *et al.*, 2025). Embora possa se relacionar a estados atitudinais (por exemplo, menor engajamento) e a condições de saúde ocupacional (por exemplo, exaustão), não é definido, em si, como sinônimo de desengajamento ou *burnout*, mas como um modo específico de ajuste da contribuição no trabalho (Nunes e Pimenta, 2024).

Pesquisas recentes têm buscado relacionar o *quiet quitting* a variáveis organizacionais e comportamentais. Bakotić (2023), ao analisar empregados na Croácia, identificou que estilos de liderança influenciam diretamente a propensão ao *quiet quitting*, sugerindo que práticas de gestão podem atenuar ou intensificar o fenômeno. Bennett *et al.* (2025) ampliam essa discussão ao examinar percepções de colegas sobre trabalhadores que adotam *quiet quitting*, revelando impactos na cooperação e no clima de equipe. Bordoloi, Sharma e Dhar (2025), por sua vez, utilizam a teoria *Stimulus-Organism-Response* para sistematizar fatores que desencadeiam o comportamento, reforçando a necessidade de compreender tanto estímulos organizacionais quanto respostas individuais.

Outros estudos como o de Kumar (2025) exploram dimensões específicas do fenômeno *quiet quitting* como resistência silenciosa ou retirada estratégica, propondo que ele seja

entendido como uma forma de reposicionamento frente ao engajamento tradicional. Enquanto isso, Li *et al.* (2025) investigam a influência de *feedback* negativo, comparando líderes e sistemas de inteligência artificial, e demonstram que diferentes fontes de avaliação podem gerar comportamentos de retirada. Sitorus e Rachmawati (2024) analisam o setor bancário indonésio e evidenciam que o engajamento e a satisfação no trabalho atuam como mediadores na relação entre *quiet quitting* e desempenho.

A literatura também tem se dedicado a compreender o fenômeno em diferentes gerações e contextos culturais. Farawowanet *al.* (2025) discutem estratégias de recursos humanos para lidar com *quiet quitting* entre *millennials*, destacando a relevância de práticas voltadas ao reconhecimento e à flexibilidade. Parsasi e Prawitowati (2025) analisam empregados da geração Z e demonstram que o engajamento influencia a intenção de rotatividade, mediado pela satisfação e pelo *quiet quitting*. Xueyun *et al.* (2025) acrescentam que, no contexto acadêmico, a adição de variáveis como dependência do trabalho e satisfação amplia a compreensão sobre a intenção de *quiet quitting*.

Para delimitar o conceito, é necessário compará-lo com construtos correlatos. O desengajamento, por exemplo, refere-se à redução do envolvimento emocional e cognitivo com o trabalho, enquanto o *burnout* caracteriza-se por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional. A retirada psicológica, por sua vez, envolve o afastamento subjetivo das atividades laborais, sem necessariamente implicar em desligamento formal. Já a redução de comportamentos de cidadania organizacional diz respeito à diminuição de atitudes voluntárias que excedem as exigências contratuais, como ajudar colegas ou propor melhorias. O Quadro 1 sintetiza os principais conceitos correlatos encontrados na literatura.

Quadro 1 - *Quiet quitting* e conceitos correlatos na literatura

Conceito	Definição	Diferença em relação ao <i>quiet quitting</i>	Autores
<i>Quiet quitting</i>	Restrição da atuação ao que é formalmente exigido, com redução do esforço discricionário	Não implica necessariamente em exaustão ou desligamento, mas em reposicionamento frente às expectativas	Patel <i>et al.</i> (2025); Nunes & Pimenta (2024)

Desengajamento	Redução do envolvimento emocional e cognitivo com o trabalho	Foco no vínculo psicológico, sem necessariamente limitar-se às tarefas formais	Ruyssveldt <i>et al.</i> (2023)
<i>Burnout</i>	Exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional	Envolve sofrimento psíquico intenso, diferindo da postura estratégica do <i>quiet quitting</i>	Xie <i>et al.</i> (2021)
Retirada psicológica	Afastamento subjetivo das atividades laborais	Pode incluir <i>quiet quitting</i> , mas também outras formas de distanciamento	Sitorus & Rachmawati (2024)
Redução de comportamentos de cidadania organizacional	Diminuição de atitudes voluntárias que excedem as exigências contratuais	<i>Quiet quitting</i> pode incluir essa redução, mas não se limita a ela	Bennett <i>et al.</i> (2025)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

A partir das evidências discutidas, observa-se que o *quiet quitting* se configura como um fenômeno multifacetado, que dialoga com conceitos já consolidados, mas apresenta especificidades próprias. Sua compreensão exige a articulação entre dimensões individuais, como satisfação e engajamento, e fatores organizacionais, como liderança, reconhecimento e justiça. Essa delimitação conceitual é fundamental para que se estabeleçam conexões consistentes com práticas de gestão de pessoas e estratégias de retenção de talentos, preparando o terreno para as análises subsequentes.

1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas por competências na abordagem *skills-based*

A gestão de pessoas tem passado por uma transformação significativa nas últimas décadas, marcada pela transição de modelos centrados em cargos e funções para abordagens que privilegiam competências. Essa mudança reflete não apenas a necessidade de maior flexibilidade organizacional, mas também a valorização da aprendizagem contínua e da mobilidade interna como estratégias de sustentabilidade. Sinisterra, Peñalver e Salanova (2024) destacam que a lógica *skills-based* permite decisões mais dinâmicas sobre alocação e

desenvolvimento, ao enfatizar o que os trabalhadores sabem fazer e o que podem aprender, em contraste com a rigidez dos modelos tradicionais.

O conceito de competência, nesse contexto, não se restringe às habilidades técnicas. Oliveira Veltrone, Santos e de Oliveira (2024) demonstram que a integração entre hard skills e soft skills é central para o desempenho de gestores de projetos, evidenciando que a eficácia organizacional depende da articulação entre capacidades técnicas e socioemocionais. Essa perspectiva amplia o entendimento da gestão por competências, ao reconhecer que atributos como comunicação, colaboração e adaptabilidade são tão relevantes quanto conhecimentos técnicos específicos.

A discussão sobre competências também se estende ao campo da educação profissional e tecnológica. Melo Junior, Castaman e Garcia (2022) analisam os desafios da formação docente e ressaltam a importância de clareza conceitual sobre o que se entende por competência. Essa reflexão contribui para a compreensão de como práticas *skills-based* podem ser aplicadas em diferentes contextos, reforçando a necessidade de atualização constante e de alinhamento entre formação e demandas organizacionais.

A literatura evidencia que práticas orientadas por competências fortalecem percepções de justiça e reconhecimento, dimensões diretamente associadas ao engajamento e à intenção de permanência. Russo (2024) argumenta que a utilização estratégica do capital humano, por meio da identificação e do aproveitamento das competências disponíveis, está relacionada à redução de comportamentos de retirada, como o *quiet quitting*, e ao aumento da retenção de talentos. Essa análise sugere que a gestão *skills-based* não apenas organiza processos internos, mas também atua como mecanismo de alinhamento entre expectativas individuais e demandas institucionais.

Farawowan *et al.* (2025) e Jayanto, Saputri e Gumilar (2025) reforçam essa perspectiva ao discutir estratégias de recursos humanos voltadas para lidar com *quiet quitting* entre *millennials*. Os autores destacam que práticas inovadoras, como programas de desenvolvimento personalizados e políticas de mobilidade interna, contribuem para ampliar o engajamento e reduzir a propensão ao desligamento. Essas análises demonstram que a abordagem *skills-based* não se restringe a uma técnica de gestão, mas se configura como um paradigma que busca integrar desenvolvimento individual e sustentabilidade organizacional. Neste sentido, o Quadro 2, elenca de forma didática as principais práticas de gestão de recursos humanos orientadas por competências na abordagem *skills-base* localizadas na literatura analisada.

Quadro 2 - Práticas de gestão de recursos humanos orientadas por competências na abordagem *skills-based*

Prática de RH <i>skills-based</i>	Autores	Contribuições teóricas
Mapeamento de competências	Sinisterra, Peñalver e Salanova (2024)	Relaciona competências a decisões de alocação e mobilidade interna
Integração de <i>hard</i> e <i>soft skills</i>	Oliveira Veltrone, Santos e de Oliveira (2024)	Evidencia a centralidade da combinação técnica e socioemocional para o desempenho
Aprendizagem contínua	Melo Junior, Castaman e Garcia (2022)	Destaca desafios da formação e necessidade de atualização constante
Mobilidade interna	Farawowan <i>et al.</i> (2025); Jayanto <i>et al.</i> (2025)	Aponta estratégias para reduzir <i>quiet quitting</i> e ampliar engajamento
Utilização estratégica do capital humano	Russo (2024)	Conecta práticas <i>skills-based</i> à retenção de talentos e mitigação da retirada psicológica

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

Baseado nos contextos discutidos, observa-se que a gestão de recursos humanos orientada por competências constitui um campo em expansão, que busca superar limitações dos modelos tradicionais e responder às demandas de um ambiente de trabalho em constante transformação. O reconhecimento das competências individuais, aliado à criação de oportunidades de desenvolvimento e mobilidade, fortalece o vínculo entre trabalhadores e organizações, ao mesmo tempo em que oferece respostas concretas a desafios como o *quiet quitting* e a rotatividade. Essa abordagem, ao integrar dimensões técnicas e socioemocionais, posiciona-se como eixo estratégico para a sustentabilidade das práticas de gestão de pessoas.

1.3 Retenção de talentos, intenção de permanência e intenção de rotatividade

A retenção de talentos constitui um dos principais desafios contemporâneos da gestão de pessoas, especialmente em contextos de alta competitividade e constante transformação tecnológica. A literatura tem enfatizado que a permanência dos profissionais nas organizações não depende apenas de fatores econômicos, mas também de percepções relacionadas ao desenvolvimento, reconhecimento, justiça organizacional e identidade com os valores institucionais. Nesse sentido, compreender os mecanismos que sustentam a intenção de permanência e reduzem a intenção de rotatividade é fundamental para a sustentabilidade das equipes e para a manutenção de competências críticas.

Gutierrez, Nash, Drury e Slaski (2025) demonstram que o engajamento no trabalho exerce efeito positivo sobre a satisfação e influencia diretamente a intenção de rotatividade, sendo mediado pela identidade organizacional e grupal. Essa análise evidencia que a retenção não se limita a políticas de benefícios ou remuneração, mas envolve dimensões simbólicas e relacionais que fortalecem o vínculo psicológico entre indivíduo e organização.

Kellerer e Süß (2025), em revisão sistemática, reforçam essa perspectiva ao mostrar que múltiplos alvos de comprometimento, como equipe, líder e organização, impactam tanto a intenção de rotatividade quanto o desligamento efetivo, sugerindo que a retenção deve ser compreendida como fenômeno multifacetado.

A relação entre sobrecarga de trabalho, satisfação e intenção de saída também tem sido explorada. Hussain, Iqbal e Rehman (2023) identificaram que a sobrecarga aumenta o estresse e reduz a satisfação, o que, por sua vez, eleva a intenção de rotatividade. Esses resultados dialogam com estudos como o de Xue *et al.* (2022), que analisaram fatores psicológicos associados à intenção de saída e demonstraram que o estresse relacionado ao trabalho atua como mediador, enquanto a satisfação exerce papel moderador. Essa articulação reforça que a retenção não pode ser dissociada das condições de trabalho e da qualidade da experiência organizacional.

Palma *et al.* (2023), em revisão sistemática sobre satisfação no trabalho, destacam que melhorias nesse aspecto estão diretamente relacionadas à redução da intenção de rotatividade. Zhang *et al.* (2023) acrescentam que comportamentos de retirada diante de obstáculos podem ser mitigados por interações entre variáveis individuais e organizacionais, sugerindo que a retenção depende de estratégias que considerem tanto características pessoais quanto condições estruturais.

A literatura também tem explorado a relação entre engajamento e *quiet quitting* como fatores que influenciam a permanência. Parsasi e Prawitowati (2025) analisaram empregados da geração Z e demonstraram que o engajamento reduz a intenção de rotatividade, sendo mediado pela satisfação e pelo *quiet quitting*. Esse resultado conecta diretamente a discussão sobre retenção às práticas de gestão de pessoas, indicando que estratégias voltadas ao desenvolvimento e reconhecimento podem reduzir a propensão ao desligamento.

Ruyssseveldt, Dam, Verboon e Roberts (2023) reforçam essa perspectiva ao mostrar que características do trabalho e atitudes organizacionais influenciam comportamentos de retirada, evidenciando que a retenção depende de um conjunto de fatores interdependentes. Xie *et al.* (2021), ao analisar trabalhadores de entregas na China, demonstraram que o estresse no trabalho afeta tanto a satisfação quanto a qualidade do sono, ampliando a compreensão sobre como condições laborais impactam a intenção de permanência. Corroborando com a discussão o Quadro 3 busca reunir principais fatores de contribuição para retenção de talentos nas organizações.

Quadro 3 - Fatores associados à retenção de talentos e intenção de rotatividade

Fator	Autores	Contribuições teóricas
Engajamento e identidade organizacional	Gutierrez <i>et al.</i> (2025)	Engajamento aumenta satisfação e reduz intenção de saída, mediado pela identidade grupal
Comprometimento múltiplo	Kellerer e Süß (2025)	Diferentes alvos de comprometimento influenciam intenção de rotatividade e desligamento efetivo
Sobrecarga e estresse	Hussain <i>et al.</i> (2023); Xue <i>et al.</i> (2022)	Sobrecarga aumenta estresse, reduz satisfação e eleva intenção de saída
Satisfação no trabalho	Palma <i>et al.</i> (2023)	Melhoria da satisfação reduz intenção de rotatividade

Comportamentos de retirada	Zhang <i>et al.</i> (2023); Ruyssveldt <i>et al.</i> (2023)	Retirada depende de interações entre variáveis individuais e organizacionais
Condições laborais	Xie <i>et al.</i> (2021)	Estresse afeta satisfação e saúde, ampliando risco de saída
Engajamento e <i>quiet quitting</i>	Parsasi e Prawitowati (2025)	Engajamento reduz intenção de saída, mediado

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

Com base na análise realizada, observa-se que a retenção de talentos é um fenômeno complexo, influenciado por múltiplas dimensões que incluem engajamento, satisfação, estresse, comprometimento e condições de trabalho. A literatura evidencia que a intenção de permanência não pode ser explicada por um único fator, mas resulta da interação entre variáveis individuais e organizacionais. Essa compreensão amplia o debate sobre gestão de pessoas, ao indicar que estratégias de retenção devem integrar práticas voltadas ao desenvolvimento, reconhecimento e qualidade da experiência laboral, preparando o terreno para a discussão sobre como abordagens *skills-based* podem contribuir para mitigar o *quiet quitting* e sustentar a permanência dos profissionais.

3.4 Relações discutidas na literatura entre *skills-based*, *quiet quitting* e retenção

A literatura recente tem buscado articular três dimensões que, embora frequentemente investigadas separadamente, apresentam conexões relevantes para a Gestão de Pessoas: práticas de RH orientadas por competências (*skills-based*), o *quiet quitting* e desfechos associados à retenção de talentos, como intenção de permanência e intenção de rotatividade. Essa articulação é importante porque desloca a discussão do *quiet quitting* de uma leitura apenas descritiva para uma agenda que busca compreender condições e mecanismos organizacionais capazes de influenciar comportamentos de retirada e decisões de permanência (Bordoloi *et al.*, 2025; Ruyssveldt *et al.*, 2023).

Um primeiro conjunto de argumentos enfatiza que a gestão orientada por competências pode atuar como mecanismo de alinhamento entre expectativas individuais e demandas organizacionais. Russo (2024) sustenta que a utilização estratégica do capital humano, ao

identificar e mobilizar competências existentes e orientar desenvolvimento, tende a reduzir comportamentos de retirada, incluindo o *quiet quitting*, e a favorecer a retenção.

Nessa direção, práticas *skills-based* são descritas como promotoras de valorização e reconhecimento percebidos, o que pode reduzir a propensão a limitar o esforço discricionário e a cogitar o desligamento (Russo, 2024; Turnbull & Rowe, 2025). Em termos interpretativos, a literatura sugere que o efeito dessas práticas não é automático: depende do modo como trabalhadores percebem coerência entre esforço, reconhecimento e oportunidades de crescimento.

Um segundo conjunto de estudos destaca intervenções de RH associadas a desenvolvimento contínuo e mobilidade interna. Farawowan *et al.* (2025) e Jayanto *et al.* (2025), ao discutirem estratégias para lidar com *quiet quitting* entre *millennials*, apontam programas de desenvolvimento personalizados e oportunidades de mobilidade como práticas com potencial de ampliar engajamento e reduzir a propensão ao desligamento. Esses achados convergem com a ideia de que sistemas *skills-based*, ao tornarem mais visíveis competências e caminhos de aprendizagem, podem reduzir condições frequentemente associadas à retirada (por exemplo, estagnação percebida e baixa perspectiva de crescimento), contribuindo para fortalecer o vínculo com a organização (Farawowan *et al.*, 2025; Jayanto *et al.*, 2025).

Um terceiro eixo enfatiza condições de contexto e de implementação. Turnbull e Rowe (2025) argumentam que a redução do *quiet quitting* depende de quatro áreas de foco, liderança inclusiva, reconhecimento, desenvolvimento contínuo e flexibilidade, dimensões que dialogam diretamente com a lógica *skills-based*.

Nessa linha, o papel da liderança aparece como relevante para explicar por que trabalhadores respondem de forma distinta a políticas e práticas organizacionais: evidências sobre a troca líder-membro sugerem que a qualidade da relação com a liderança pode influenciar comportamentos associados ao *quiet quitting*, inclusive em leituras narrativas do fenômeno (Pinheiro *et al.*, 2025). Assim, a literatura indica que práticas orientadas por competências tendem a produzir efeitos mais consistentes quando sustentadas por liderança, feedback e coerência entre discurso e experiência cotidiana.

Um quarto eixo aproxima a discussão dos indicadores clássicos de retenção ao relacionar práticas baseadas em competências a engajamento e intenção de rotatividade. Sinisterra *et al.* (2024) apontam associação entre gestão de talentos (incluindo práticas orientadas por competências) e redução da intenção de saída, em conexão com engajamento.

Ao mesmo tempo, estudos que modelam intenção de rotatividade sugerem que a relação entre atitudes no trabalho e decisão de saída pode envolver mediações e caminhos indiretos.

Parsasi e Prawitowati (2025), por exemplo, mostram que, entre empregados da geração Z, o engajamento se associa a menor intenção de rotatividade, com mediação por satisfação e *quiet quitting*. Esse tipo de modelo reforça a hipótese de que *quiet quitting* pode operar como elo intermediário entre experiências no trabalho e intenções de permanência/saída, o que ajuda a justificar a atenção às práticas de desenvolvimento e reconhecimento frequentemente descritas na abordagem *skills-based*.

Observa-se, portanto, convergência na literatura quanto à plausibilidade de que práticas *skills-based* contribuam para mitigar condições relacionadas ao *quiet quitting* e sustentar a retenção, especialmente quando combinadas com desenvolvimento, reconhecimento, mobilidade e liderança. Contudo, permanecem lacunas e controvérsias relevantes:

- (a) Variações na definição e operacionalização de *quiet quitting* (Patel *et al.*, 2025),
- (b) Heterogeneidade do que é classificado como prática *skills-based*, e
- (c) Predominância de desfechos atitudinais (por exemplo, intenção de rotatividade) em detrimento de evidências sobre permanência efetiva. Essas limitações reforçam a pertinência de sínteses críticas que explicitem mecanismos, condições e limites explicativos, contribuindo para o avanço teórico no campo de Gestão de Pessoas.

O referencial teórico desenvolvido neste capítulo permitiu delimitar o *quiet quitting* e situá-lo em relação a construtos correlatos, bem como caracterizar a abordagem *skills-based* e discutir retenção de talentos a partir de seus principais indicadores (por exemplo, intenção de permanência, intenção de rotatividade e, quando abordada, permanência efetiva). A integração desses eixos evidenciou que a literatura tem apontado mecanismos plausíveis pelos quais práticas de RH orientadas por competências, como mapeamento de competências, aprendizagem e desenvolvimento, mobilidade interna e reconhecimento, podem influenciar condições frequentemente associadas a comportamentos de retirada, contribuindo para sustentar vínculos e decisões de permanência nas organizações.

Ao mesmo tempo, observaram-se variações de definição, heterogeneidade na operacionalização das práticas *skills-based* e diferenças nos desfechos priorizados pelos estudos, indicando a necessidade de uma síntese crítica que explicita convergências, divergências e lacunas. Com base nessa fundamentação, o Capítulo 4 apresenta os resultados e a discussão da revisão bibliográfica narrativa.

CAPÍTULO 04: RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos a partir da revisão da literatura. O objetivo central desta etapa é examinar como a produção científica recente articula os conceitos de práticas de Recursos Humanos orientadas por competências (*skills-based*), comportamentos de retirada, com ênfase no fenômeno do *quiet quitting* e a retenção de talentos nas organizações. Mais do que descrever os achados de forma isolada, busca-se compreender de que maneira esses três eixos se conectam e quais implicações trazem para a gestão contemporânea de pessoas.

Para garantir uma exposição lógica e aprofundada, o capítulo foi estruturado em quatro seções. A Seção 4.1 apresenta a caracterização descritiva do corpus analisado, mapeando o perfil das publicações selecionadas. A Seção 4.2 dedica-se a explorar os principais achados e as convergências da literatura, destacando os consensos teóricos sobre o tema. Em contrapartida, a Seção 4.3 problematiza as divergências conceituais, os limites explicativos e as lacunas identificadas nos estudos. A Seção 4.4 propõe uma síntese interpretativa, apresentando um modelo conceitual que articula os três eixos da pesquisa e consolida a resposta ao problema que norteou este estudo.

4.1 Síntese descritiva do material analisado

A revisão narrativa realizada permitiu reunir um conjunto de publicações voltadas à compreensão das relações entre o fenômeno do *quiet quitting*, práticas de gestão de recursos humanos orientadas por competências (*skills-based*) e retenção de talentos. O corpus analisado foi composto majoritariamente por artigos científicos recentes, publicados entre 2022 e 2025, complementados por textos clássicos de natureza metodológica e por estudos de apoio conceitual utilizados para sustentar o delineamento da revisão e a organização analítica do tema. O Quadro 4 apresenta uma visão sintética dos principais estudos selecionados, organizados conforme foco temático e contribuição predominante para os objetivos desta revisão.

Quadro 4 - Síntese descritiva dos estudos analisados

Autor(es)	Ano	Eixo temático	Contribuições principais
Patel <i>et al.</i>	2025	<i>Quiet quitting</i>	Desenvolvimento de escala multidimensional para mensuração do fenômeno
Nunes e Pimenta	2024	<i>Quiet quitting</i>	Discussão crítica sobre difusão midiática e tensões organizacionais
Bakotić	2023	<i>Quiet quitting</i> e liderança	Relação entre estilos de liderança e propensão ao <i>quiet quitting</i>
Bennett <i>et al.</i>	2025	<i>Quiet quitting</i> e clima de equipe	Impactos das percepções de colegas sobre cooperação e clima
Bordoloi <i>et al.</i>	2025	<i>Quiet quitting</i>	Aplicação da teoria SOR para explicar estímulos organizacionais e respostas individuais
Kumar	2025	<i>Quiet quitting</i>	Interpretação do fenômeno como resistência silenciosa ou retirada estratégica
Farawowan <i>et al.</i>	2025	RH e <i>quiet quitting</i>	Estratégias de RH para lidar com <i>quiet quitting</i> entre <i>millennials</i>
Jayanto <i>et al.</i>	2025	RH e <i>quiet quitting</i>	Abordagens inovadoras para ampliar engajamento e retenção
Russo	2024	<i>Skills-based</i> e retenção	Relação entre utilização de competências, <i>quiet quitting</i> e retenção
Sinisterra <i>et al.</i>	2024	Gestão de talentos	Revisão sobre relações entre gestão de talentos, engajamento e intenção de rotatividade
Gutierrez <i>et al.</i>	2025	Engajamento e retenção	Mediação da identidade organizacional e grupal na intenção de saída
Hussain <i>et al.</i>	2023	Estresse e rotatividade	Relação entre sobrecarga, estresse, satisfação e intenção de saída

Palma <i>et al.</i>	2023	Satisfação e retenção	Revisão sistemática sobre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade
Parsasi e Prawitowati	2025	Engajamento, <i>quiet quitting</i> e rotatividade	Influência do engajamento na intenção de rotatividade, mediada por satisfação e <i>quiet quitting</i>
Oliveira Veltrone <i>et al.</i>	2024	Competências	Integração entre hard skills e soft skills na gestão de projetos
Melo Junior <i>et al.</i>	2022	Competências	Discussão sobre competências e desafios de formação, com ênfase em clareza conceitual
Turnbull e Rowe	2025	<i>Quiet quitting</i> e RH	Quatro áreas de foco para reduzir o fenômeno no ambiente contemporâneo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

Conforme se observa no Quadro 4, há maior concentração de estudos voltados à delimitação do *quiet quitting* e à análise de seus antecedentes organizacionais, especialmente liderança, clima, reconhecimento e engajamento. Em menor número, mas com relevância crescente, aparecem estudos relacionados à abordagem *skills-based*, à gestão de talentos e à retenção, sugerindo que a integração entre esses eixos ainda está em construção na literatura.

Em termos gerais, observou-se que a literatura sobre *quiet quitting* ainda se encontra em processo de consolidação conceitual. Parte dos estudos trata o termo como um fenômeno emergente, impulsionado por redes sociais e discursos contemporâneos sobre trabalho, enquanto outra parte o interpreta como uma atualização semântica de construtos já conhecidos na psicologia organizacional e na gestão de pessoas, como desengajamento, retirada psicológica, redução de comportamentos extra papel e enfraquecimento do comprometimento com o trabalho. Nesse sentido, os estudos de Patel *et al.* (2025) e Nunes e Pimenta (2024) ocupam lugar central no corpus, pois contribuem para delimitar o fenômeno e discutir seus contornos analíticos.

Também se verificou que os estudos selecionados apresentam diversidade quanto aos objetivos, métodos e contextos empíricos. Há artigos de natureza conceitual, estudos

quantitativos com modelagem de relações entre variáveis atitudinais e comportamentais, análises de mediação entre engajamento, satisfação e intenção de rotatividade, além de revisões sistemáticas voltadas à retenção, ao comprometimento e à gestão de talentos. Essa heterogeneidade confirma que o tema ainda é tratado de forma dispersa, com aproximações parciais entre os três eixos centrais desta dissertação: *quiet quitting*, práticas *skills-based* e retenção de talentos.

No que se refere ao eixo das práticas de RH orientadas por competências, a literatura analisada indica predominância de discussões sobre mapeamento de competências, aprendizagem contínua, integração entre *hard skills* e *soft skills*, mobilidade interna, desenvolvimento personalizado e utilização estratégica do capital humano. Ainda que nem todos os estudos usem explicitamente a expressão *skills-based organization*, muitos descrevem práticas compatíveis com essa lógica, sobretudo quando defendem decisões de alocação, desenvolvimento e progressão baseadas em competências demonstradas e potenciais de aprendizagem, e não apenas em cargos formais ou tempo de casa.

Quanto ao eixo da retenção, os estudos identificados mostram maior incidência de análises sobre intenção de rotatividade, intenção de permanência, engajamento, satisfação no trabalho, estresse e comprometimento, com menor presença de investigações sobre permanência efetiva. Isso sugere que a literatura disponível privilegia variáveis atitudinais e perceptivas como antecedentes da retenção, em detrimento de indicadores objetivos de permanência organizacional. Assim, a retenção aparece menos como evento já consumado e mais como uma disposição subjetiva influenciada pela experiência de trabalho.

De forma sintética, a análise descritiva do material permite afirmar que o corpus se organiza em torno de quatro núcleos principais:

- (a) estudos que buscam definir e diferenciar o *quiet quitting*;
- (b) estudos que examinam fatores organizacionais e psicossociais relacionados a comportamentos de retirada;
- (c) estudos que discutem práticas de gestão por competências, desenvolvimento e mobilidade; e
- (d) estudos que relacionam engajamento, satisfação, comprometimento e intenção de rotatividade à retenção de talentos.

A contribuição da presente revisão consiste justamente em integrar esses núcleos, propondo uma leitura articulada de como práticas *skills-based* podem influenciar condições

associadas ao *quiet quitting* e, por consequência, sustentar a retenção de talentos nas organizações.

1.4 Principais achados e convergências da literatura

A análise temática do corpus permitiu identificar convergências relevantes entre os estudos selecionados, especialmente no que se refere à delimitação do *quiet quitting*, à influência de fatores organizacionais sobre comportamentos de retirada, ao papel do engajamento e da satisfação no trabalho e ao potencial das práticas de RH orientadas por competências para fortalecer vínculos e sustentar a retenção. O Quadro 5 sintetiza os principais achados convergentes identificados na literatura analisada.

Quadro 5 - Principais achados e convergências da literatura

Eixo de convergência	Síntese do achado	Implicações para o estudo	Autores de apoio
Delimitação do <i>quiet quitting</i>	O <i>quiet quitting</i> é descrito predominantemente como redução do esforço discricionário e limitação da atuação ao papel formal, sem equivaler necessariamente a desligamento formal ou <i>burnout</i>	Reforça a necessidade de tratar o fenômeno como comportamento de retirada específico, distinto de outros construtos correlatos	Patel <i>et al.</i> (2025); Nunes e Pimenta (2024); Kumar (2025)
Influência de fatores organizacionais	Liderança, reconhecimento, clima de equipe, <i>feedback</i> e condições de trabalho influenciam a propensão ao <i>quiet quitting</i>	Indica que o fenômeno não deve ser interpretado apenas como escolha individual, mas como resposta a condições organizacionais	Bakotić (2023); Bennett <i>et al.</i> (2025); Li <i>et al.</i> (2025); Bordoloi <i>et al.</i> (2025)
Papel do engajamento e da satisfação	Engajamento e satisfação no trabalho aparecem como variáveis centrais para explicar menor	Sustenta a ideia de que vínculos psicológicos positivos reduzem	Gutierrez <i>et al.</i> (2025); Palma <i>et al.</i> (2023);

	propensão à retirada e menor intenção de saída	comportamentos de retirada e fortalecem permanência	Parsasi e Prawitowati (2025); Sitorus e Rachmawati (2024)
Relação entre estresse, sobrecarga e rotatividade	Sobrecarga e estresse reduzem satisfação e favorecem intenção de rotatividade	Reforça que retenção depende da qualidade da experiência de trabalho e não apenas de incentivos formais	Hussain <i>et al.</i> (2023); Xue <i>et al.</i> (2022); Xie <i>et al.</i> (2021)
Potencial das práticas skills-based	Mapeamento de competências, desenvolvimento contínuo, mobilidade interna e valorização de habilidades são associados ao fortalecimento do vínculo com a organização	Apoia a hipótese de que práticas <i>skills-based</i> podem mitigar condições associadas ao <i>quiet quitting</i> e favorecer retenção	Russo (2024); Sinisterra <i>et al.</i> (2024); Oliveira Veltrone <i>et al.</i> (2024); Jayanto <i>et al.</i> (2025); Farawowan <i>et al.</i> (2025)
Retenção como fenômeno multifatorial	A retenção é explicada por engajamento, satisfação, identidade, comprometimento, reconhecimento e perspectivas de crescimento	Mostra que retenção não depende de um único fator, mas de um conjunto articulado de condições organizacionais e subjetivas	Gutierrez <i>et al.</i> (2025); Kellerer e Süß (2025); Sinisterra <i>et al.</i> (2024); Palma <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

Conforme se observa no Quadro 5, a literatura converge, em primeiro lugar, na compreensão do *quiet quitting* como redução do esforço discricionário e restrição ao papel formal, e não necessariamente como desligamento ou exaustão clínica. Também se verifica concordância quanto ao papel de fatores organizacionais, como liderança, reconhecimento,

clima e feedback, na intensificação ou mitigação desse comportamento. Além disso, os estudos mostram que engajamento, satisfação e perspectivas de desenvolvimento operam como mecanismos importantes tanto para reduzir comportamentos de retirada quanto para sustentar a retenção de talentos.

Patel *et al.* (2025) fornecem uma formulação particularmente relevante, ao propor uma medida multidimensional do construto e indicar que ele envolve uma decisão recorrente de atuar no nível mínimo necessário para atender às expectativas formais da função. Essa compreensão é coerente com leituras que aproximam o *quiet quitting* de mecanismos de retirada no trabalho, ainda que preservando sua especificidade discursiva e contemporânea.

Uma segunda convergência diz respeito à ideia de que o *quiet quitting* não decorre exclusivamente de características individuais, mas emerge da interação entre experiências subjetivas e condições organizacionais. Fatores como liderança, percepção de reconhecimento, feedback, carga de trabalho, estresse, justiça, possibilidades de desenvolvimento e aderência entre expectativas e realidade do trabalho aparecem recorrentemente como elementos associados ao enfraquecimento do vínculo com a organização.

Nesse sentido, Bakotić (2023), Bennett *et al.* (2025), Li *et al.* (2025), Sitorus e Rachmawati (2024) e Xue *et al.* (2022) convergem ao sugerir que comportamentos de retirada tendem a ser influenciados pela qualidade da experiência laboral, e não apenas pela disposição individual do trabalhador.

Um terceiro achado importante é a recorrência da noção de que engajamento, satisfação e comprometimento funcionam como variáveis intermediárias entre práticas organizacionais e retenção. Estudos como os de Gutierrez *et al.* (2025), Hussain *et al.* (2023), Parsasi e Prawitowati (2025), Palma *et al.* (2023) e Sinisterra *et al.* (2024) indicam que a intenção de permanência ou de saída está associada a experiências de trabalho percebidas como significativas, justas e promotoras de crescimento. Em outras palavras, a retenção não é explicada apenas por incentivos financeiros ou estabilidade contratual, mas por um conjunto de condições que sustentam vínculo psicológico, identidade e perspectiva de futuro dentro da organização.

A literatura também converge ao apontar que práticas de RH orientadas por competências podem atuar como mecanismos de valorização e alinhamento (Russo, 2024; Sinisterra, Peñalver e Salanova, 2024). O mapeamento de competências, a aprendizagem contínua, a mobilidade interna, o reconhecimento de habilidades e o desenvolvimento personalizado aparecem como práticas potencialmente capazes de fortalecer a percepção de

crescimento, a empregabilidade interna e a coerência entre capacidades individuais e exigências organizacionais (Oliveira Veltrone, Santos e de Oliveira, 2024; Sinisterra *et al.*, 2024; Farawowan *et al.*, 2025). Quando trabalhadores percebem que suas competências são reconhecidas, desenvolvidas e mobilizadas de forma justa, tende a haver maior sentido de progressão e pertencimento, o que pode reduzir o apelo de comportamentos de retirada silenciosa e a intenção de rotatividade (Patel *et al.*, 2025; Turnbull & Rowe, 2025; Parsasi & Prawitowati, 2025).

Nesse ponto, a abordagem *skills-based* parece oferecer uma contribuição teórica especialmente promissora. Ao deslocar o foco de estruturas rígidas baseadas em cargos para uma lógica mais dinâmica de competências, essa abordagem favorece maior visibilidade sobre oportunidades de desenvolvimento e mobilidade, reduzindo a sensação de estagnação frequentemente associada ao desengajamento.

Ainda que os estudos analisados nem sempre examinem diretamente a relação causal entre práticas *skills-based* e *quiet quitting*, há convergência suficiente para sustentar a hipótese de que tais práticas podem atuar sobre antecedentes relevantes do fenômeno, como baixa percepção de reconhecimento, desalinhamento entre pessoa e trabalho, ausência de perspectivas de crescimento e enfraquecimento do vínculo organizacional.

Outra convergência relevante refere-se ao papel da liderança e da gestão cotidiana como condições de eficácia das práticas de RH: evidências indicam que a qualidade da relação líder-membro e o estilo de liderança moldam comportamentos de retirada e engajamento, afetando diretamente o *quiet quitting* e a retenção (Bakotić, 2023; Pinheiro *et al.*, 2025; Turnbull e Rowe, 2025). A literatura também sugere que práticas formais, por si só, não garantem a redução do *quiet quitting* nem o fortalecimento da retenção; seus efeitos dependem de como são implementadas e percebidas no dia a dia (Jayanto, Saputri e Gumilar, 2025; Farawowan *et al.*, 2025; Russo, 2024). Lideranças que oferecem *feedback* construtivo, apoio ao desenvolvimento, clareza de expectativas e reconhecimento tendem a potencializar os efeitos positivos de práticas *skills-based*, ao favorecer engajamento e vínculos mais fortes com a organização (Li *et al.*, 2025; Pinheiro *et al.*, 2025; Gutierrez *et al.*, 2025). Em sentido oposto, contextos marcados por sobrecarga de trabalho, relações frágeis com a chefia e pouca visibilidade de oportunidades aumentam estresse e percepções de injustiça, favorecendo comportamentos de retirada e intenção de saída, o que pode neutralizar, ou mesmo contradizer, o discurso formal da gestão por competências (Hussain, Iqbal e Rehman, 2023; Ruysseveldt *et al.*, 2023; Zhang *et al.*, 2023).

De modo geral, os achados convergem para a interpretação de que existe uma relação plausível e teoricamente consistente entre práticas de RH orientadas por competências, mitigação de condições associadas ao *quiet quitting* e fortalecimento da retenção. Essa relação, contudo, não se apresenta como linear ou automática. Ela parece ocorrer por meio de mecanismos intermediários, como engajamento, satisfação, reconhecimento, identidade organizacional, percepção de justiça e expectativa de desenvolvimento.

1.5 Divergências, limites explicativos e lacunas identificadas

Embora a literatura analisada apresente convergências relevantes sobre a relação entre experiências organizacionais, comportamentos de retirada e retenção de talentos, a revisão também evidenciou divergências conceituais, limites explicativos e lacunas que precisam ser considerados para uma interpretação crítica do campo. Tais aspectos decorrem, em grande medida, do caráter relativamente recente da difusão do termo *quiet quitting*, da heterogeneidade das práticas agrupadas sob a lógica *skills-based* e da fragmentação entre estudos sobre engajamento, retenção e gestão de pessoas. O Quadro 6 sintetiza os principais pontos de tensão identificados na literatura revisada.

Quadro 6 - Divergências, limites explicativos e lacunas identificadas

Categoria	Síntese da questão identificada	Impacto para a interpretação dos achados	Autores de apoio
Divergência conceitual sobre <i>quiet quitting</i>	O fenômeno é tratado ora como redução do esforço discricionário, ora como desengajamento, retirada psicológica ou reposicionamento legítimo frente ao trabalho	Dificulta a consolidação conceitual do construto e a comparação entre estudos	Patel <i>et al.</i> (2025); Nunes e Pimenta (2024); Kumar (2025)
Ambivalência normativa do fenômeno	Parte da literatura interpreta o <i>quiet quitting</i> como problema organizacional; outra parte o vê como redefinição de limites e proteção ao bem-estar	Impede leituras unidimensionais e exige análise contextualizada	Nunes e Pimenta (2024); Kumar (2025); Turnbull e Rowe (2025)
Heterogeneidade das práticas <i>skills-based</i>	Nem todos os estudos definem de forma precisa o que entendem	Limita a identificação de quais práticas são mais efetivas para	Russo (2024); Sinisterra <i>et al.</i> (2024); Oliveira

	por práticas orientadas por competências	retenção e mitigação do <i>quiet quitting</i>	Veltrone <i>et al.</i> (2024)
Predominância de desfechos atitudinais	A maior parte dos estudos analisa engajamento, satisfação e intenção de rotatividade, e não permanência efetiva	Reduz a robustez das inferências sobre retenção real de talentos	Gutierrez <i>et al.</i> (2025); Palma <i>et al.</i> (2023); Kellerer e Süß (2025)
Fragmentação do campo	Os estudos costumam abordar separadamente <i>quiet quitting</i> , práticas de RH e retenção	Há escassez de modelos integradores que articulem diretamente os três eixos	Sinisterra <i>et al.</i> (2024); Parsasi e Prawitowati(2025); Russo (2024)
Limitações de contexto e generalização	Muitos estudos concentram-se em setores, países ou gerações específicas	Dificulta generalizações e exige cautela na aplicação dos achados	Bakotić (2023); Sitorus e Rachmawati (2024); Xueyun <i>et al.</i> (2025); Farawowan <i>et al.</i> (2025)
Escassez de estudos longitudinais	São poucos os estudos que acompanham os efeitos das práticas de RH e do <i>quiet quitting</i> ao longo do tempo	Limita a compreensão de causalidade e evolução dos vínculos organizacionais	Ruyssveldt <i>et al.</i> (2023); Kellerer e Süß (2025)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

A primeira divergência relevante observada refere-se à própria delimitação do conceito de *quiet quitting*. Ainda que Patel *et al.* (2025) tenham contribuído para a consolidação do construto ao propor uma escala multidimensional, a literatura permanece marcada por sobreposições com conceitos correlatos, como desengajamento, retirada psicológica e redução de comportamentos de cidadania organizacional. Em alguns estudos, o fenômeno aparece como uma forma específica de restrição da contribuição ao papel formal; em outros, surge como rótulo contemporâneo para dinâmicas já conhecidas no campo do comportamento organizacional. Essa instabilidade conceitual limita a comparabilidade entre pesquisas e dificulta a construção de um corpo teórico mais consistente.

Associada a essa questão está a ambivalência normativa com que o fenômeno é tratado. Parte da literatura interpreta o *quiet quitting* como manifestação de enfraquecimento do comprometimento, com potenciais impactos negativos sobre desempenho, cooperação e clima de equipe. Outra parte, entretanto, sugere que o fenômeno pode expressar uma redefinição

legítima de limites entre trabalho e vida pessoal, sobretudo em contextos marcados por intensificação do trabalho, sobrecarga e expectativas excessivas de disponibilidade. Essa divergência é teoricamente relevante porque impede leituras simplificadas. Dependendo do contexto, o comportamento descrito como *quiet quitting* pode ser interpretado tanto como sintoma de desengajamento quanto como estratégia de autoproteção e reposicionamento diante de exigências percebidas como excessivas.

No que se refere à abordagem *skills-based*, a revisão mostrou heterogeneidade na forma como as práticas orientadas por competências são compreendidas e operacionalizadas. Em alguns estudos, a lógica *skills-based* corresponde a sistemas estruturados de mapeamento, alocação, mobilidade e desenvolvimento baseados em competências identificadas (Melo Junior *et al.*, 2022; Oliveira Veltrone *et al.*, 2024; Russo, 2024). Em outros, o termo é utilizado de forma mais ampla, aproximando-se genericamente de ações de treinamento, desenvolvimento ou valorização de habilidades (Farawowan *et al.*, 2025; Jayanto *et al.*, 2025; Turnbull e Rowe, 2025). Essa variação conceitual dificulta identificar com precisão quais práticas são mais recorrentes e teoricamente densas, bem como aquelas com maior potencial para mitigar comportamentos de retirada e fortalecer a retenção de talentos (Parsasi e Prawitowati, 2025; Russo, 2024; Sinisterra *et al.*, 2024).

Outro limite importante identificado está na predominância de desfechos atitudinais e perceptivos, especialmente engajamento, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Embora essas variáveis sejam relevantes para compreender o vínculo entre trabalhador e organização, a literatura ainda apresenta menor volume de evidências sobre permanência efetiva, retenção observada em longo prazo e mudanças comportamentais sustentadas ao longo do tempo. Isso significa que grande parte das inferências sobre retenção é construída a partir de indicadores indiretos, o que exige cautela analítica. Intenção de saída e desligamento real estão relacionados, mas não são equivalentes, pois podem ser afetados por fatores externos, restrições contextuais e oportunidades de mercado.

A revisão também evidenciou a fragmentação do campo. Em geral, os estudos tendem a abordar separadamente o *quiet quitting*, as práticas de gestão de pessoas e os indicadores de retenção. São menos frequentes as investigações que articulam de forma explícita e integrada os três eixos centrais desta pesquisa. Quando essa articulação aparece, ela normalmente ocorre por meio de relações indiretas, como o papel do engajamento e da satisfação enquanto mediadores entre experiências organizacionais e intenção de rotatividade. Essa fragmentação reforça a necessidade de modelos teóricos mais integradores, capazes de explicar como

práticas *skills-based* influenciam mecanismos subjetivos e comportamentais relacionados ao *quiet quitting* e, por consequência, à permanência organizacional.

Além disso, as pesquisas examinadas apresentam limitações de contexto que restringem a generalização dos achados. Há estudos concentrados em países específicos, setores particulares e recortes geracionais delimitados, como *millennials*, geração Z, trabalhadores bancários, acadêmicos e profissionais de plataformas ou entregas. Embora essa diversidade contribua para ampliar a sensibilidade contextual da literatura, ela também dificulta extrapolações mais amplas, sobretudo porque os significados atribuídos ao trabalho, ao reconhecimento, ao desenvolvimento e à permanência podem variar conforme cultura, setor e momento econômico. Desse modo, a aplicação dos achados precisa considerar as especificidades de cada ambiente organizacional.

Por fim, verificou-se escassez de estudos longitudinais que acompanhem os efeitos das práticas de RH orientadas por competências e dos comportamentos de retirada ao longo do tempo. Considerando que processos como desenvolvimento de competências, mobilidade interna, fortalecimento do vínculo organizacional e decisão de permanência possuem natureza cumulativa e dinâmica, essa ausência representa uma limitação importante. Pesquisas transversais conseguem captar associações relevantes, mas oferecem menor robustez para inferir causalidade e compreender a evolução dos fenômenos em diferentes momentos da trajetória profissional.

Diante desse conjunto de aspectos, conclui-se que a literatura oferece bases promissoras para compreender a relação entre práticas *skills-based*, *quiet quitting* e retenção, mas ainda não apresenta suficiente homogeneidade conceitual nem densidade empírica para estabelecer conclusões definitivas. As lacunas identificadas reforçam a importância de futuras investigações que:

- I.delimitem com maior precisão o construto *quiet quitting*;
- II.diferenciem de forma mais clara as práticas efetivamente caracterizadas como *skills-based*;
- III.articulem, em modelos integrados, os eixos de gestão por competências, retirada psicológica e retenção; e
- IV.ampliem o uso de delineamentos longitudinais e comparativos.

Tais avanços poderão contribuir para maior maturidade teórica no campo da Gestão de Pessoas e para a formulação de estratégias organizacionais mais consistentes diante dos desafios contemporâneos do trabalho.

4.4 Implicações teóricas para a área de Gestão de Pessoas

A análise integrada da literatura permite sustentar que a relação entre práticas de gestão orientadas por competências, *quiet quitting* e retenção de talentos não deve ser compreendida de forma linear ou isolada, mas como um processo relacional que articula condições organizacionais, percepções subjetivas e respostas comportamentais.

Em conjunto, os estudos revisados indicam que o *quiet quitting* não emerge apenas de disposições individuais, mas de experiências concretas de trabalho, especialmente quando os trabalhadores percebem baixa valorização, poucas oportunidades de desenvolvimento, limitação de reconhecimento, fragilidade na liderança e insuficiência de perspectivas de crescimento. Nesse sentido, a literatura converge ao mostrar que a qualidade das práticas de gestão influencia diretamente o modo como os indivíduos se vinculam à organização e regulam seu nível de investimento no trabalho.

Sob essa perspectiva, as práticas *skills-based* assumem relevância analítica por oferecerem um caminho possível para fortalecer o vínculo entre trabalhador e organização. Quando estruturadas de maneira consistente, essas práticas favorecem a identificação e valorização de competências, ampliam a percepção de empregabilidade interna, oferecem oportunidades de aprendizagem e mobilidade e tornam mais visível a contribuição individual para os objetivos organizacionais. Em termos interpretativos, isso significa que a abordagem *skills-based* pode atuar menos como solução direta para o *quiet quitting* e mais como mecanismo organizacional capaz de incidir sobre condições que frequentemente antecedem esse comportamento, como estagnação percebida, desalinhamento entre pessoa e trabalho, baixa reciprocidade e enfraquecimento do senso de progresso.

A literatura revisada sugere, portanto, uma articulação plausível entre três níveis analíticos. No primeiro, situam-se as práticas organizacionais, especialmente mapeamento de competências, aprendizagem contínua, mobilidade interna, reconhecimento e alocação orientada por competências. No segundo, localizam-se mecanismos psicossociais intermediários, como engajamento, satisfação, percepção de justiça, reconhecimento percebido, identidade organizacional e senso de desenvolvimento. No terceiro, encontram-se os desfechos relacionados à mitigação de comportamentos de retirada, incluindo o *quiet quitting*, e ao fortalecimento da intenção de permanência e da retenção. Tal formulação reforça a ideia de que

os efeitos das práticas *skills-based* não decorrem apenas de sua adoção formal, mas da forma como são experimentadas pelos trabalhadores no cotidiano organizacional.

A figura 1 demonstra de forma gráfica a articulação entre práticas *skills-based*, *quiet quitting* e retenção de talentos.

Figura 2 - Articulação entre práticas *skills-based*, *quiet quitting* e retenção de talentos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

Nesse sentido, a Figura 1 sintetiza a articulação proposta nesta pesquisa ao organizar, de maneira integrada, os antecedentes organizacionais, os mecanismos intermediários e os desfechos discutidos na literatura. A leitura do modelo sugere que práticas orientadas por competências tendem a produzir efeitos mais consistentes quando apoiadas por liderança responsiva, *feedback* frequente, clareza de critérios e coerência entre discurso institucional e experiência concreta de trabalho. Em contrapartida, contextos marcados por sobrecarga, relações frágeis com a chefia, baixa transparência e reconhecimento insuficiente tendem a neutralizar ou contradizer os benefícios esperados dessas práticas.

Do ponto de vista teórico, o principal avanço desta revisão está em aproximar debates que ainda aparecem de forma fragmentada na literatura recente. Ao colocar em relação práticas *skills-based*, comportamentos de retirada e retenção de talentos, o estudo contribui para uma compreensão mais integrada da gestão contemporânea de pessoas, evidenciando que desenvolvimento, reconhecimento e mobilidade interna não devem ser tratados apenas como instrumentos de eficiência organizacional, mas também como recursos relevantes para sustentar engajamento, reciprocidade e permanência. A análise também reforça a necessidade de diferenciar práticas *skills-based* estruturadas, com critérios claros, processos transparentes e trilhas de desenvolvimento definidas, de iniciativas genéricas de treinamento ou valorização difusa de habilidades, que nem sempre produzem os mesmos efeitos organizacionais.

Outra implicação teórica relevante consiste em reconhecer que a relação entre práticas orientadas por competências e retenção não é direta nem uniforme, sendo mediada por variáveis como satisfação, engajamento, percepção de justiça, identidade e expectativa de crescimento, além de moderada pela qualidade da liderança e pelo ambiente imediato de trabalho. Essa interpretação permite maior precisão analítica e evita leituras simplificadas segundo as quais bastaria adotar a linguagem das competências para reduzir o quiet quitting ou reter talentos. Em outras palavras, os achados sugerem que a efetividade das práticas depende menos de sua formulação discursiva e mais de sua credibilidade prática no cotidiano das relações de trabalho.

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que organizações preocupadas com quiet quitting e retenção devem evitar respostas centradas exclusivamente em controle, vigilância ou cobrança ampliada de desempenho, uma vez que tais estratégias tendem a desconsiderar os fatores organizacionais que sustentam o afastamento subjetivo. Em lugar disso, a literatura sugere maior potencial em estratégias que combinem gestão por competências com reconhecimento, desenvolvimento e qualidade relacional. Nesse âmbito, destacam-se cinco frentes práticas de ação:

- i) mapeamento claro das competências críticas e das competências já disponíveis internamente;
- ii) definição transparente de critérios de progressão, alocação e mobilidade;
- iii) construção de trilhas de desenvolvimento contínuo e visíveis aos trabalhadores;
- iv) fortalecimento de práticas de reconhecimento coerentes com competências demonstradas e contribuições efetivas; e
- v) capacitação das lideranças para *feedback*, acompanhamento e apoio ao desenvolvimento.

Essas implicações sugerem que a retenção, no contexto contemporâneo, deve ser tratada como resultado de uma proposta de valor percebida pelo trabalhador, e não apenas como efeito de incentivos pontuais. Quando a organização oferece oportunidades reais de crescimento, utiliza competências de forma coerente, reconhece contribuições e sustenta relações de trabalho mais justas, tende a fortalecer vínculos duradouros e a reduzir a probabilidade de comportamentos de retirada silenciosa. Desse modo, a principal contribuição desta revisão consiste em sistematizar evidências que apontam para uma relação consistente entre valorização de competências, fortalecimento do vínculo organizacional e mitigação de condições associadas ao quiet quitting, oferecendo uma base interpretativa útil tanto para o avanço teórico quanto para decisões em Gestão de Pessoas.

CAPITULO 05: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a literatura descreve e fundamenta a contribuição de práticas de RH orientadas por competências para mitigar o *quiet quitting* e promover a retenção de talentos nas organizações. A partir da revisão narrativa realizada, foi possível identificar que a literatura recente oferece base teórica suficiente para sustentar a plausibilidade dessa relação, embora ainda existam limitações conceituais, metodológicas e empíricas que recomendem cautela na generalização dos achados.

Em resposta ao problema de pesquisa, a revisão indica que as práticas *skills-based* mais recorrentes e teoricamente justificadas na literatura são: mapeamento de competências, aprendizagem e desenvolvimento contínuo, mobilidade interna, reconhecimento de habilidades, integração entre *hard skills* e *soft skills* e alocação de pessoas com base em competências demonstradas e potenciais de aprendizagem. Em conjunto, essas práticas tendem a mitigar condições associadas ao quiet quitting ao favorecer maior ajuste entre pessoa e trabalho, senso de progresso, percepção de justiça, reconhecimento e perspectiva de crescimento. Ao mesmo tempo, tais práticas se associam a maior intenção de permanência e a menor intenção de rotatividade, ainda que a literatura disponível apresente mais evidências sobre desfechos atitudinais do que sobre permanência efetiva.

Quanto à caracterização do *quiet quitting*, os estudos analisados convergem em descrevê-lo como redução do esforço discricionário e restrição da contribuição ao papel formal, sem que isso signifique, necessariamente, *burnout*, desligamento formal ou desengajamento absoluto. Ainda assim, a revisão também evidenciou que o construto permanece marcado por variações de definição e de mensuração, o que dificulta a comparação entre estudos e exige maior precisão conceitual nas pesquisas futuras. Do mesmo modo, verificou-se heterogeneidade na própria compreensão do que se classifica como prática *skills-based*, uma vez que parte da literatura trata o termo de forma estruturada e específica, enquanto outra parte o utiliza de maneira mais ampla e difusa.

A análise permitiu sustentar que a contribuição das práticas orientadas por competências não ocorre de modo linear ou automático. Sua efetividade depende da forma como são implementadas e percebidas no cotidiano organizacional. Nesse sentido, a literatura sugere que liderança, *feedback*, clareza de expectativas, reconhecimento e qualidade do ambiente imediato de trabalho funcionam como condições relevantes de eficácia. Em contextos em que as competências são reconhecidas, desenvolvidas e mobilizadas com critérios transparentes, tende a haver maior percepção de reciprocidade, desenvolvimento e pertencimento. Em contrapartida, ambientes marcados por sobrecarga, opacidade de critérios, fragilidade relacional e baixa valorização tendem a neutralizar os efeitos esperados das práticas *skills-based*, favorecendo frustração, retirada subjetiva e intenção de saída.

Entre as principais contribuições teóricas do estudo, destaca-se a proposição de uma leitura integradora entre três eixos que frequentemente aparecem separados na literatura: práticas de RH orientadas por competências, *quiet quitting* e retenção de talentos. A revisão mostrou que essa articulação pode ser compreendida a partir de mecanismos intermediários, como engajamento, satisfação, percepção de justiça, reconhecimento e identidade organizacional, os quais ajudam a explicar por que determinadas práticas de gestão fortalecem

vínculos e reduzem comportamentos de retirada. Dessa forma, o trabalho contribui para o campo da Gestão de Pessoas ao explicitar convergências, controvérsias e lacunas e ao propor uma síntese interpretativa capaz de organizar um debate ainda disperso.

Quanto às limitações, por se tratar de uma revisão narrativa, o estudo não buscou exaustividade estatística nem seguiu protocolo estritamente sistemático, o que limita a replicabilidade estrita do processo e impede estimativas de magnitude de efeito. Soma-se a isso a heterogeneidade conceitual do *quiet quitting*, a variação na operacionalização das práticas *skills-based*, a predominância de estudos com delineamentos transversais e autorrelatos e a concentração de parte da literatura em contextos específicos de setor, geração ou país. Tais aspectos restringem a generalização dos achados e reforçam a necessidade de interpretações contextualizadas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos capazes de testar, em diferentes contextos organizacionais, as relações entre práticas *skills-based*, mecanismos psicossociais intermediários e desfechos de retenção. São particularmente relevantes delineamentos longitudinais, comparativos e multimétodo, que permitam examinar não apenas intenção de permanência, engajamento e satisfação, mas também indicadores mais objetivos, como mobilidade interna, permanência efetiva e rotatividade observada.

Em termos gerenciais, os achados sugerem que organizações interessadas em reduzir condições associadas ao *quiet quitting* e fortalecer a retenção devem priorizar práticas com desenho claro, critérios transparentes e execução consistente. Mais do que adotar o discurso da gestão por competências, trata-se de transformar seus princípios em rotinas organizacionais visíveis e confiáveis, sustentadas por liderança capaz de oferecer feedback, reconhecimento e apoio ao desenvolvimento. Em síntese, a literatura analisada indica que práticas de RH orientadas por competências, quando efetivamente integradas à experiência cotidiana de

trabalho, podem contribuir para reduzir comportamentos de retirada e fortalecer vínculos mais duradouros entre pessoas e organizações.

REFERÊNCIAS

- BAKOTIĆ, D. Relationship Between Quiet Quitting and Leadership Orientation: The Case of Croatian Employees. In: **DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting**, v. 8, n. 1, p. 38-45, maio 2023.
- BENNETT, A. A.; EPLER, R. T.; THOMAS, V. L.; JALIL, D. Exploring coworker perceptions of and reactions to quiet quitting. **Human Resource Management**, v. 64, n. 6, p. 1815-1831, 2025.
- FARAWOWAN, F. F.; LEREBULAN, S. L.; FADHILAH, N.; TASYA, A. Human resources strategy in dealing with quiet quitting among millennials. **Oikonomia: Journal of Management Economics and Accounting**, v. 2, n. 3, p. 113-122, 2025.
- GRANT, M. J.; BOOTH, A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information & Libraries Journal**, v. 26, n. 2, p. 91-108, 2009.
- GUTIERREZ, R.; NASH, S.; DRURY, J.; SLASKI, M. The effect of work engagement on job satisfaction and turnover intentions: The mediating role of group versus organisational identity. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 28, n. 5, p. 1076-1094, 2025.
- HUSSAIN, K.; IQBAL, M. A.; UR REHMAN, S. Unpacking the relationship between work overload, job satisfaction, and turnover intention: The mediating role of job stress. **International Journal of Business and Economic Affairs**, v. 8, n. 2, p. 20-26, 2023.
- JAYANTO, I.; SAPUTRI, T.; GUMILAR, B. Addressing the quiet quitting phenomenon through human resource management strategies: Innovative approaches to enhancing employee engagement and retention. **Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)**, v. 3, n. 1, p. 609-615, 2025.
- KELLERER, M.; SÜß, S. Implications of multiple commitment targets for turnover intentions and actual turnover: a systematic literature review. **Management Review Quarterly**, p. 1-46, 2025.
- KUMAR, A. Silent resistance or strategic withdrawal? Rethinking employee engagement. **Journal of International Education and Research**, 2025.
- LI, X.; HUANG, M.; LIU, J.; FAN, Y.; CUI, M. The impact of AI negative feedback vs. leader negative feedback on employee withdrawal behavior: A dual-path study of emotion and cognition. **Behavioral Sciences**, v. 15, n. 2, p. 152, 2025.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO JUNIOR, V. C. G.; CASTAMAN, A. S.; GARCIA, A. M. L. Os desafios para a formação docente: o conceito das competências na educação profissional e tecnológica. **SciELO Preprints**, 2022.

MINAYO, M. C. de S. Estrutura e sujeito, determinismo e protagonismo histórico: uma reflexão sobre a práxis da saúde coletiva. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 6, p. 7-19, 2001.

NUNES, A. R.; PIMENTA, F. Quiet quitting, firing and hiring: Just a social media trend? **Revista Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 25, n. 1, p. 124-137, 2024.

OLIVEIRA VELTRONE, M. A. S.; SANTOS, S.; OLIVEIRA, M. J. G. de. Hard skill e soft skills: uma análise sobre competências e habilidades de gestores de projetos. **Revista Interface Tecnológica**, v. 21, n. 2, p. 450-461, 2024.

PALMA, S. N.; JOÃO, B. do N.; FELIPE, L. A.; NETTO, W. C. Job satisfaction improvement: a systematic review. **Brazilian Journal of Scientific Administration**, v. 13, n. 4, p. 67-78, 2023.

PARSASI, W. R.; PRAWITOWATI, T. The influence of employee engagement on turnover intention mediated by job satisfaction and quiet quitting of Generation Z employee. **SIMAK**, v. 23, n. 1, p. 31-44, 2025.

PINHEIRO, M. D. J. P.; LEITE, N. S.; SILVA, L. P. da; VASCONCELLOS, C. A. Quiet quitting e liderança: a influência da troca do Líder-Membro (LMX) sob uma perspectiva narrativa. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 33, p. 315-336, 2025.

PATEL, P. C.; GUEDES, M. J.; BACHRACH, D. G.; CHO, Y. A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. **PLoS ONE**, v. 20, n. 4, e0317624, 2025.

RUSSO, G. **Human capital utilisation, quiet quitting and employee retention**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.

RUYSSEVELDT, J.; DAM, K.; VERBOON, P.; ROBERTS, A. Job characteristics, job attitudes and employee withdrawal behaviour: A latent change score approach. **Applied Psychology**, v. 72, n. 4, p. 1449-1477, 2023.

SINISTERRA, L.; PEÑALVER, J.; SALANOVA, M. Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. **Frontiers in Psychology**, v. 15, 1439127, 2024.

SITORUS, M. G.; RACHMAWATI, R. Analysis of the quiet quitting phenomenon with work engagement and job satisfaction as mediators, study of employees in Indonesia banking industry. **Eduvest – Journal of Universal Studies**, v. 4, n. 11, p. 10671-10793, 2024.

TURNBULL, H.; ROWE, L. Reducing quiet quitting in the contemporary workplace: four focus areas. **Strategic HR Review**, 2025.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. xiii-xxiii, 2002.

XIE, Y.; TIAN, J.; JIAO, Y.; LIU, Y.; YU, H.; SHI, L. The impact of work stress on job satisfaction and sleep quality for couriers in China: the role of psychological capital. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 730147, 2021.

XUE, J.; WANG, H.; CHEN, M.; DING, X.; ZHU, M. Signifying the relationship between psychological factors and turnover intension: the mediating role of work-related stress and moderating role of job satisfaction. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 847948, 2022.

XUEYUN, Z.; AL MAMUN, A.; YANG, Q.; NAZNEN, F.; ALI, M. H. Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. **Journal of Workplace Behavioral Health**, v. 40, n. 1, p. 84-120, 2025.

ZHANG, J.; SU, D.; SMITH, A. P.; YANG, L. Reducing work withdrawal behaviors when faced with work obstacles: a three-way interaction model. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 11, p. 908, 2023.