



“Quiet Cracking”: Quando os Profissionais Permanecem, mas se Partem por Dentro

“Quiet Cracking”: When Professionals Stay, but Break Inside

Renata Zovka da Paz

Resumo: “Quiet cracking” define o estado silencioso em que profissionais permanecem no emprego, mas desmotivados, esgotados e presos, por receio de perder renda ou diante de um mercado pouco aquecido. O termo tem-se tornado popular na imprensa de negócios em um contexto de menor engajamento global e sinais elevados de burnout. O presente estudo sintetiza evidências recentes, apresenta estudos de caso e propõe caminhos de gestão para diagnóstico e mitigação.

Palavras-chave: quiet cracking; burnout; produtividade; engajamento organizacional.

Abstract: “Quiet cracking” refers to the silent condition in which professionals remain in their jobs but feel unmotivated, exhausted, and trapped, either due to fear of income loss or a sluggish labor market. The term has gained popularity in the business press amid declining global engagement and rising signs of burnout. This study synthesizes recent evidence, presents case studies, and proposes managerial approaches for diagnosis and mitigation of this phenomenon.

Keywords: quiet cracking; burnout; productivity; organizational engagement.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mundo do trabalho tem despertado a atenção de pesquisadores, gestores e profissionais de diferentes áreas por profundas transformações. A pandemia da covid-19 reforçou modificações estruturais no mercado laboral, estimulando o teletrabalho e remodelando práticas que ficaram conhecidas como *Great Resignation*. Nesse contexto, em que milhões de trabalhadores pediram demissão em busca de melhores condições, emergiram também conceitos como o *quiet quitting*, caracterizado pela redução deliberada de esforços para o mínimo necessário, e, mais recentemente, o chamado *quiet cracking* (*Business Insider*, 2025).

A expressão *quiet cracking* designa trabalhadores que, apesar de permanecerem em seus cargos, apresentam sinais de desgaste silencioso, com ansiedade, fadiga e sensação de aprisionamento. Diferentemente do *quiet quitting*, que se traduz em uma postura mais visível de resistência à intensificação laboral, o *quiet cracking* é um fenômeno mais interno, subjetivo e relacionado à permanência em ambientes desgastantes por falta de alternativas reais. Apresentada na literatura como uma evolução natural do ciclo pós-pandemia, marcado pela transição da *Great Resignation* para o que chamamos de *Big Stay*, em que os trabalhadores permanecem, mas frequentemente em sofrimento (*Business Insider*, 2025).

Tal movimento encontra amparo em dados estatísticos recentes. A Gallup (2024) indicou que o engajamento global caiu para 21% em 2024, representando uma perda estimada de 438 bilhões de dólares em produtividade. Nos Estados Unidos, a taxa de desligamentos voluntários (*quits*) diminuiu para 2,0%, valor menor do que o pico observado em 2022, apresentando um mercado menos dinâmico (Bureau Of Labor Statistics, 2024; Kpmg, 2024). Ainda o *Work Trend Index* revelou que 46% dos profissionais relataram sintomas de burnout e 68% afirmaram enfrentar dificuldades com o ritmo e o volume de trabalho (Microsoft, 2024). Reforçando essa tendência, o LinkedIn (2024) mostrou queda de 26% na rotatividade anual (*attrition*), associada à redução na taxa de contratação em diversos países, o que sugere menor mobilidade e mais cautela por parte dos profissionais.

Essas informações tornam evidente que o *quiet cracking* é um fenômeno de relevância crescente, que impacta tanto a saúde mental dos trabalhadores quanto os resultados corporativos. A permanência em cargos com alto nível de desgaste, associada à estagnação das oportunidades, cria um cenário fértil para a deterioração silenciosa do bem-estar e do engajamento profissional. Por isso compreender suas causas, manifestações e consequências torna-se imprescindível não apenas para a academia, mas também para gestores que buscam estratégias eficazes de retenção e de promoção da qualidade de vida no trabalho.

REVISÃO DE LITERATURA

O *quiet cracking* acontece como um processo silencioso e progressivo de desgaste, no qual o trabalhador mantém presença física e entrega formal, porém manifesta uma queda significativa na motivação e no envolvimento com as tarefas. A assiduidade e as metas mínimas continuam a ser cumpridas, e a desconexão não é facilmente detectada pelos indicadores tradicionais de desempenho. Kahn (1990) e Bakker e Demerouti (2017) afirmam que a ausência de engajamento genuíno fragiliza a criatividade, o comprometimento com objetivos organizacionais e a disposição para inovar, comprometendo a competitividade das organizações.

De acordo com a psicologia organizacional, os sinais mais evidentes do *quiet cracking* estão relacionados à saúde mental: ansiedade, insônia, fadiga persistente, episódios emocionais como choros no trajeto de ida ou volta do trabalho, bem como, lapsos de concentração que repercutem em quedas sutis de performance. Os sintomas podem ser relacionados à síndrome de burnout, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019) como resultado de estresse crônico não gerenciado. Schaufeli e Bakker (2020) declaram que o esgotamento prolongado leva a maior probabilidade de absenteísmo, presenteísmo (quando o colaborador está fisicamente presente, mas com desempenho reduzido) e rotatividade, resultando em custos invisíveis para as empresas que negligenciam a promoção da saúde psicológica de seus colaboradores.

Em termos comportamentais, mecanismos de controle intensificam a percepção de injustiça organizacional e reduzem o senso de autonomia, fatores

identificados por Deci e Ryan (2000) como determinantes da motivação intrínseca. Então, muitos trabalhadores permanecem por falta de alternativas externas, fenômeno descrito por Hirschman (1970) como lealdade forçada (*loyalty*). Assim, o *quiet cracking* apresenta-se como um fenômeno que compromete a capacidade inovadora e adaptativa das organizações.

Outro efeito importante refere-se ao aumento de custos invisíveis. O presenteísmo e o absenteísmo eventual elevam os custos operacionais sem que a gestão perceba de imediato. Estudos de Johns (2010) asseveram que tais comportamentos custam bilhões às economias globais a cada ano, constituindo perdas financeiras muitas vezes subestimadas.

Ambientes percebidos como pouco flexíveis e insensíveis às necessidades de saúde mental passam a atrair menos talentos e a perder capital reputacional no mercado. Para Backhaus e Tikoo (2004), a imagem projetada pela organização é fator crítico de vantagem competitiva, pois influencia diretamente a atração e a retenção de trabalhadores qualificados.

CASOS REAIS

Em 2025, a *Business Insider* apresentou relatos de trabalhadores que ilustram com clareza a dimensão subjetiva do *quiet cracking*. Entre os casos, surgem crises de pânico, flashbacks de experiências traumáticas, fadiga extrema, choro no trajeto até o trabalho e comportamentos compulsivos como formas de lidar com o sofrimento sem perspectiva de saída, em razão da dependência financeira ou do mercado de trabalho desaquecido. Os nomes de Chanel Douglas, Kevin Ford, Masiel Morillo, Will Reddington e Sara Stroman demonstram que não está restrito a setores específicos, atravessa funções e níveis hierárquicos, evidenciando um fenômeno transversal que fragiliza tanto a saúde individual quanto a vitalidade organizacional (*Business Insider*, 2025).

Casos corporativos reforçam o mesmo padrão. A Dell ganhou notoriedade ao excluir trabalhadores totalmente remotos de processos de promoção e, em seguida, ao intensificar políticas rígidas de retorno ao escritório, o que gerou resistência e controvérsia pública (Forbes, 2024; Hrdailyadvisor, 2024; Mysa, 2024). A Amazon, de forma semelhante, enfrentou forte insatisfação interna. Em 2024, uma pesquisa revelou que 91% dos colaboradores estavam descontentes com o RTO e 73% cogitavam buscar novas oportunidades em função da medida (Hrdive, 2024). Esses casos revelam que, quando mecanismos de controle organizacional, tais como a obrigatoriedade de presença física e promoções condicionadas, se juntam a mercados de trabalho enfraquecidos, muitos colaboradores não pedem demissão, permanecendo em sofrimento silencioso, consolidando o *quiet cracking* como resposta adaptativa diante da falta de alternativas.

Dados quantitativos reforçam a gravidade do quadro. Em 2024, apenas 21% dos trabalhadores no mundo relataram estar engajados, dois pontos percentuais abaixo do índice de 2023, o que representa uma perda estimada de US\$ 438 bilhões

em produtividade global. O *Work Trend Index* revelou que 46% dos profissionais declararam sentir-se em burnout, e 68% afirmaram enfrentar dificuldades relacionadas ao ritmo e ao volume de trabalho, indicadores que sinalizam uma sobrecarga estrutural (Microsoft, 2024).

No campo da mobilidade, as evidências também são consistentes: a taxa de desligamentos voluntários (*quits*) encerrou 2024 em 2,0%, bem abaixo do pico registrado em 2022, enquanto as taxas de rotatividade (*attrition*) diminuíram e as contratações permaneceram enfraquecidas entre 2023 e 2024 (Kpmg, 2024; Bureau Of Labor Statistics, 2024; LinkedIn, 2024).

Esse conjunto de informações transparece que profissionais encontram cada vez menos alternativas externas em um mercado menos dinâmico, ao mesmo tempo em que enfrentam maior pressão operacional. O resultado reafirma a elevação da probabilidade de manifestação do *quiet cracking*, com impactos econômicos relevantes para as organizações e efeitos de longo prazo sobre a saúde mental e física da força de trabalho.

COMO DIAGNOSTICAR

Além de métricas tradicionais de produtividade, o diagnóstico executivo do *quiet cracking* exige atenção a múltiplos sinais. Entre os indicadores comportamentais, sobressaem-se quedas discretas de iniciativa, aumento de absenteísmo de curto prazo e a postura de “cumprir tabela” sem demonstração de proatividade, o que denota desengajamento progressivo (Kahn, 1990). No que refere-se a carga de trabalho, são evidenciados picos sustentados de horas extras, redução do tempo de foco e backlogs crescentes (acumulação), fatores que, segundo Bakker e Demerouti (2017), ampliam o risco de burnout.

Pesquisas de clima organizacional mostram dimensões críticas, como baixa segurança psicológica, percepção de injustiça em promoções e políticas híbridas, além de medo de errar, alinhadas com as contribuições de Edmondson (1999) sobre o papel da confiança para a aprendizagem e inovação em equipes. Para gestores, o monitoramento de métricas estruturadas como índices de engajamento, bem-estar (estresse diário), intenção de saída e mobilidade interna, oferta base para detectar o fenômeno e implementar ações corretivas antes que o desgaste silencioso se consolide.

O QUE FUNCIONA

Relatórios recentes demonstram que iniciativas voltadas ao redesenho do trabalho, com maior flexibilidade e autonomia, têm efeito direto na redução do esgotamento e no fortalecimento da retenção de talentos. A experiência da semana de quatro dias no Reino Unido, coordenada pela organização 4 Day Week Global, demonstrou resultados expressivos: aproximadamente 71% das empresas

participantes relataram redução de casos de burnout, 39% registraram queda nos níveis de estresse e 57% observaram diminuição da rotatividade. Além disso, a maioria das organizações envolvidas manteve ou até ampliou seus indicadores de produtividade, revelando que a compressão da jornada não compromete os resultados e, ao contrário, fortalece a sustentabilidade organizacional (4 Day Week Global, 2023; Autonomy, 2023; Ukri, 2023).

Conforme reportado por veículos como *The Guardian* e *The Times*, novas rodadas de implementação da semana de quatro dias estão previstas para 2025, com ampliação do escopo e maior diversidade setorial, reforçando a tendência de institucionalização do modelo. Assim, a literatura e os dados empíricos apontam que práticas de flexibilização da jornada, ao lado de estratégias de promoção da autonomia, configuram-se como alternativas eficazes de mitigação do *quiet cracking*, contribuindo simultaneamente para a saúde organizacional e para a imagem de marca empregadora inovadora e atrativa.

Em síntese, abrandar o *quiet cracking* exige mais do que respostas pontuais: requer uma mudança estratégica na forma como as organizações estruturam o trabalho e se relacionam com seus colaboradores.

COMO MITIGAR O QUIET CRACKING

Um plano de ação efetivo para suavizar o *quiet cracking* deve começar pelo estabelecimento de regras claras e transparentes sobre carreira e promoção em modelos híbridos, evitando que colaboradores remotos sejam “punidos” pela ausência física sem que haja uma avaliação objetiva de desempenho. Além disso, torna-se fundamental a construção de uma carga de trabalho sustentável, com metas negociadas, priorização ativa e criação de janelas de foco. Relatórios recentes da Microsoft (2024) demonstram que o excesso de e-mails e reuniões compromete o tempo de concentração, reduz a produtividade e eleva a sensação de sobrecarga, reforçando a necessidade de práticas conscientes de gestão do fluxo de comunicação.

Outro eixo de ação envolve o incentivo à autonomia e à flexibilidade, com a realização de pilotos de redesign da jornada, como os modelos 9×80, 4×10 ou a semana de quatro dias. Evidências de iniciativas globais mostram que esse tipo de prática reduz burnout, melhora o NPS interno e mantém a produtividade (4 Day Week Global, 2023). Para que tais mudanças sejam sustentáveis, é básico também o fortalecimento das lideranças, com treinamentos e programas de *coaching*, já que gestores bem preparados elevam significativamente os níveis de engajamento em seus times (Financial Times, 2024). Finalmente, mecanismos de escuta ativa, como *skip-level meetings*, fóruns anônimos e *check-ins* mensais, devem ser acompanhados de planos de resposta concretos, uma vez que pesquisas sem ação efetiva aumentam a desconfiança e agravam o desengajamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diminuição do *quiet cracking* exige que as organizações avancem além de políticas genéricas de bem-estar e adotem uma gestão de pessoas orientada por personalização e dados. Implantar mecanismos de escuta ativa contínua, tais como painéis de feedback em tempo real e análises de carga de trabalho, possibilita que os líderes identifiquem tensões antes que aconteçam rupturas silenciosas. Ao oferecer trajetórias de carreira mais transparentes e premiar o engajamento de forma justa, a gestão de pessoas para de ser somente corretiva e se torna preventiva, produzindo pertencimento genuíno.

Além disso, a inovação organizacional necessita traduzir-se em experimentações práticas de desenho do trabalho. Modelos híbridos adaptáveis, pequenas equipes multifuncionais temporárias (squads) e projetos de rotação intencional podem estimular a autonomia e ampliar a criatividade dos profissionais, diminuindo a sensação de aprisionamento. Investir em tecnologias, assim como plataformas de Inteligência Artificial que facilitem a colaboração liberando energia mental para atividades de maior valor, aumentam a satisfação e o desempenho.

Por fim, o futuro do trabalho depende da capacidade de transformar ambientes de pressão em ecossistemas de aprendizagem contínua. Organizações que implementam laboratórios internos de inovação, programas de intraempreendedorismo e metas de saúde organizacional alinham produtividade com bem-estar. Nesses tempos, a gestão de pessoas deixa de ser suporte e passa a ser o motor da inovação estratégica, assegurando que ninguém “quebre por dentro” e que as instituições se fortaleçam, mais resilientes, humanas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

4 DAY WEEK GLOBAL. **Global pilot results 2023**. New York, 2023. Disponível em: <https://www.4dayweek.com/>. Acesso em: 10 set. 2025.

AUTONOMY. **The results of the UK 4-day week pilot**. London, 2023. Disponível em: <https://autonomy.work/>. Acesso em: 10 set. 2025.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. **Conceptualizing and researching employer branding**. Career Development International, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. **Job demands–resources theory: taking stock and looking forward**. Journal of Occupational Health Psychology, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017.

BUREAU OF LABOR STATISTICS. **Job openings and labor turnover survey highlights**. Washington, 2024. Disponível em: <https://www.bls.gov/>. Acesso em: 10 set. 2025.

BUSINESS INSIDER. **Workers are stuck in jobs they hate**. New York, 2025. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/>. Acesso em: 10 set. 2025.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior.** *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

EDMONDSON, A. **Psychological safety and learning behavior in work teams.** *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

FINANCIAL TIMES. **Flexible work and leadership training trends.** London, 2024. Disponível em: <https://www.ft.com/>. Acesso em: 10 set. 2025.

FORBES. **Dell remote work backlash.** New York, 2024. Disponível em: <https://www.forbes.com/>. Acesso em: 10 set. 2025.

GALLUP. **State of the global workplace 2024.** Washington, 2024. Disponível em: <https://www.gallup.com/>. Acesso em: 10 set. 2025.

HIRSCHMAN, A. O. **Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states.** Cambridge: Harvard University Press, 1970.

HRDAILYADVISOR. **Dell’s RTO controversy.** [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.hrailyadvisor.com/>. Acesso em: 10 set. 2025.

HRDIVE. **Amazon RTO dissatisfaction survey.** [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.hrdiver.com/>. Acesso em: 10 set. 2025.

JOHNS, G. **Presenteeism in the workplace: a review and research agenda.** *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, n. 4, p. 519-542, 2010.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.** *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KPMG. **Future of work insights 2024.** London, 2024. Disponível em: <https://home.kpmg/>. Acesso em: 10 set. 2025.

LINKEDIN. **Workforce report 2024.** California, 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/>. Acesso em: 10 set. 2025.

MICROSOFT. **Work trend index 2024.** Redmond, 2024. Disponível em: <https://www.microsoft.com/>. Acesso em: 10 set. 2025.

MYSA. **Dell’s return-to-office policies.** [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.mysanantonio.com/>. Acesso em: 10 set. 2025.

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Classificação Internacional de Doenças (CID-11): Síndrome de burnout.** Genebra, 2019. Disponível em: <https://www.who.int/>. Acesso em: 10 set. 2025.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **Burnout and work engagement: the JD–R approach.** *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 7, p. 389-411, 2020.

UKRI – UNITED KINGDOM RESEARCH AND INNOVATION. **Evaluation of four-day week pilots.** London, 2023. Disponível em: <https://www.ukri.org/>. Acesso em: 10 set. 2025.