

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE DO TRABALHO I

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Direito do trabalho e meio ambiente do trabalho I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Gil César Costa De Paula; Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-610-8

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Constituição, Processo e Justiça Social: o papel da jurisdição constitucional na efetivação de direitos

2. Direito do trabalho. 3. Meio ambiente do trabalho. IX Encontro Virtual do CONPEDI (2: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI
DIREITO DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE DO TRABALHO I

Apresentação

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

22 a 26 de junho de 2026

APRESENTAÇÃO

GT 29 – DIREITO DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE DO TRABALHO I

COORDENAÇÃO:

Prof. Dr. Gil César Costa de Paula – Docente do Curso de Graduação em Direito e do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás). Secretário-Executivo da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região (EJUD18/TRT18). Doutor em Educação. Pós-Doutor em Direito.

Profa. Dra. Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi – Docente dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Direito da UNIJUÍ e da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI – Campus de Santo Ângelo).

APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS

É com elevado senso de responsabilidade acadêmica e profunda satisfação intelectual que apresentamos ao público científico os trabalhos selecionados para integrar a publicação nos

reestruturação produtiva acelerada, a plataformização da economia, a disseminação da inteligência artificial nos processos decisórios do mercado laboral, a intensificação das formas de controle algorítmico, a crise do modelo sindical tradicional e o aprofundamento das desigualdades estruturais colocam em xeque os fundamentos teóricos e normativos que sustentam a proteção trabalhista construída ao longo do século XX. Ao mesmo tempo, emergem novas categorias de vulnerabilidade — de gênero, de raça, de condição física e de classe —, que desafiam as fronteiras disciplinares do Direito do Trabalho e impõem o diálogo com a teoria dos direitos humanos, a sociologia jurídica, a filosofia política e a crítica decolonial.

Os vinte e dois artigos que compõem este grupo de trabalho refletem, com rigor metodológico e criatividade analítica, esse panorama complexo. Organizados em torno de eixos temáticos que se entrecruzam — plataformização e uberização; inteligência artificial e automação; saúde mental e meio ambiente do trabalho; novos regimes de jornada; inclusão e diversidade; interseccionalidade de raça e gênero; trabalho escravo e vulnerabilidades estruturais; pensamento decolonial e sindicalismo —, os textos aqui reunidos expressam o estado da arte da pesquisa juslaboral brasileira e contribuem de modo relevante para o avanço do debate científico na área.

O primeiro eixo temático que se destaca é o da plataformização do trabalho e da subordinação algorítmica. O artigo de Gabriela Nunes Rodrigues e Silvia Gabriele Correa Tavares, intitulado “A ‘Uberização’ do Trabalho e a Precarização das Condições Laborais: uma Análise à Luz do Ordenamento Jurídico Brasileiro”, examina de forma minuciosa como as plataformas digitais reconfiguram a estrutura tradicional de emprego, ao impor mecanismos de controle algorítmico que geram novas formas de subordinação disfarçadas de autonomia, concluindo pela insuficiência do marco normativo vigente. O artigo de Munique Soares Felix, Marcelino Meleu e Feliciano Alcides Dias, “Trabalho por Plataformas Digitais e Subordinação Algorítmica: da Igualdade Complexa à Proteção do Precarizado”, aprofunda a análise a partir do referencial teórico de Michael Walzer, demonstrando como a gestão

Machado, no artigo “O Impacto da Inteligência Artificial nas Relações de Trabalho”, investigam a suficiência do ordenamento jurídico brasileiro para assegurar a dignidade do trabalhador diante da automação em massa, analisando o PL 2.338/2023 e os riscos da denominada subordinação algorítmica. Por seu turno, Heber Clemente Benatti, em “Tecnologia e Cultura Organizacional: em qual Nível da Cultura Organizacional a Tecnologia pode Impactar a Redução do Passivo Trabalhista nas Organizações?”, adota o modelo de Schein para demonstrar como a adoção de sistemas de informação, quando alinhada aos valores corporativos, pode transformar a gestão trabalhista de reativa em preventiva, com atenção especial ao cumprimento da LGPD.

O segundo eixo temático de expressiva presença neste grupo é o da saúde mental, direito à desconexão e riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho. Alvaro dos Santos Maciel e Saulo Bichara Mendonça, no artigo “Direito à Desconexão e Síndrome de Burnout no Teletrabalho: a NR-1 como Marco da Responsabilidade Civil do Empregador”, demonstram que a Portaria MTE nº 1.419/2024, ao incluir os riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos, opera como fator de inversão qualificada do ônus probatório, configurando nexos causais entre a conduta patronal e o dano psíquico no contexto do teletrabalho. Aryanne Rodrigues dos Reis e Silvia Gabriele Correa Tavares, em “Direito à Desconexão e o Dano Existencial na Era Digital: Análise Jurisprudencial e Fundamentos Constitucionais”, evidenciam, a partir de dois julgados paradigmáticos do TST, a heterogeneidade jurisprudencial na proteção ao tempo existencial e a necessidade de uniformização de critérios decisórios. Maria Luíza Lana Bretas Côrtes e Vanessa Rocha Ferreira, em “Violência Psicossocial contra a Mulher: NR-1 e o Compliance Trabalhista”, examinam os avanços normativos introduzidos pela NR-1 no enfrentamento da violência psicológica no ambiente laboral, especialmente no que afeta as mulheres. Andrea Antico Soares, no denso artigo “Assédio Moral Sistêmico como Risco Psicossocial: Invisibilização Institucional, Adoecimento Mental e os Limites Estruturais da NR-01”, alicerçado no materialismo histórico-dialético e em dados epidemiológicos do Observatório SmartLab /INSS, demonstra que a invisibilização institucional do adoecimento mental tem lógica

concluindo pela necessidade de instrumentos regulatórios equilibrados. Valena Jacob Chaves e Augusto Cesar Costa Ferreira, em “Projeto-Piloto 4 Day Week e a PEC nº 8/2025”, apresentam dados empíricos de 19 empresas brasileiras participantes do modelo 100-80-100, demonstrando que a redução da carga horária para 35 horas semanais mostrou-se economicamente produtiva e funcionou como catalisador tecnológico para a prevenção de riscos psicossociais.

No campo da inclusão, diversidade e vulnerabilidades estruturais, destacam-se cinco artigos de forte carga crítica. Alvaro dos Santos Maciel, em “Trabalho, Cidadania e Pessoas com Deficiência: a Superação do Paradigma Econômico e a Proteção Jurídica Emancipatória”, articula a teoria do reconhecimento de Axel Honneth e a crítica à racionalidade econômica de André Gorz para demonstrar que, não obstante os avanços normativos, persiste uma “inclusão inópia” que não rompe com as estruturas excludentes. Germano Campos Silva e Gheovanna Santos da Silva, em “Ressocialização e Precarização das Relações de Trabalho: os Desafios à Reinserção Social de Egressos do Sistema Prisional”, evidenciam que os obstáculos à reinserção de egressos prisionais não decorrem exclusivamente da condição penal, mas da interação entre baixa escolaridade, estigma social e um mercado de trabalho progressivamente excludente. Anna Clara Carvalho Reis e Roberta Freitas Guerra, no instigante artigo “Raízes do Pensamento Justrabalhista Contemporâneo Brasileiro: uma Análise Decolonial sobre as Matrizes Cognitivas Construtoras de Conceitos e Institutos do Direito do Trabalho”, empreendem pesquisa quanti-qualitativa sobre os programas analíticos de Universidades Federais, concluindo que o conhecimento eurocêntrico influencia de modo significativo o que se ensina sobre a formação histórica justrabalhista no Brasil.

No mesmo eixo, dois artigos aprofundam a discussão a partir do enfoque interseccional de raça e gênero, articulando-a às múltiplas fases da vida laboral. Carla de Santana Souza Maciel, Rosane Teresinha Porto e Wesley Roberto Mariano da Silva, no artigo “Mulheres Negras no Mundo do Trabalho: Interseccionalidade, Desigualdades Estruturais e Acesso à Justiça”, investigam, mediante método hipotético-dedutivo apoiado em revisão bibliográfica,

Em diálogo direto com essa reflexão, Wesley Roberto Mariano da Silva, Rosane Teresinha Porto e Carla de Santana Souza Maciel, no artigo “Trabalho Infantil e Racismo Estrutural: entre a Promessa Normativa e a Seletividade da Proteção à Infância Negra”, deslocam a análise interseccional para a infância, examinando, a partir de abordagem qualitativa e dedutiva fundada em legislações, relatórios institucionais e bases de dados do IBGE, do FNPETI, da UNICEF e do Ministério do Trabalho e Emprego, em que medida o marco normativo formado pela Constituição Federal de 1988, pelo Estatuto da Criança e do Adolescente e pelo Estatuto da Igualdade Racial enfrenta o trabalho infantil de modo verdadeiramente antirracista. Os autores sustentam que o racismo estrutural, enraizado nas instituições e na cultura brasileira, limita a formulação e a implementação de políticas públicas efetivamente transversais e interseccionais, de sorte que a dimensão étnico-racial permanece tratada de forma insuficiente ou residual, reproduzindo um ciclo de exploração que recai desproporcionalmente sobre a infância negra e pobre.

Lidos em conjunto, os dois artigos revelam a persistência de um duplo obstáculo — de gênero e de raça — que atravessa, do início ao longo de toda a trajetória produtiva, a vida laboral das mulheres e das crianças negras brasileiras, e reforçam a urgência de uma agenda de pesquisa juslaboral genuinamente interseccional, capaz de superar a neutralidade aparente do discurso jurídico-formal e de enfrentar, na prática institucional e decisória, as desigualdades estruturais que o racismo e o patriarcado impõem ao mundo do trabalho.

O quinto eixo temático agrupa contribuições que articulam o Direito do Trabalho com os Direitos Humanos e o Sistema Interamericano. Bruna Flora Brosque e Isabel de Oliveira Antonio, no artigo “Meio Ambiente do Trabalho como Direito Humano: Estudo do Caso Empregados da Fábrica de Fogos de Santo Antônio de Jesus perante a Corte Interamericana”, demonstram que a tragédia de Santo Antônio de Jesus não decorreu de evento isolado, mas de um contexto estrutural de vulnerabilidade social, negligência estatal e precarização do meio ambiente do trabalho, impondo deveres de prevenção ao Estado e aos empregadores. Tiago Moita Koury Alves e Valena Jacob Chaves, em “A Figura do Monitor nos Processos

Almeida, em “Entre Fragilização e Resiliência: o Desmantelamento Sindical no Brasil e a Experiência Argentina (1990–2017) em Perspectiva Comparada”, demonstram, mediante análise comparada, que a fragilização sindical brasileira é fruto de processo histórico, jurídico e sociopolítico mais amplo que antecede a Reforma Trabalhista de 2017, e que a Argentina preservou maior capacidade institucional de resistência sindical. Sérvio Túlio Macedo Estácio e Vanessa Rocha Ferreira, em “Amazônia 4.0 e a Nova Morfologia do Trabalho: Desenvolvimento para Quem?”, analisam criticamente a proposta da Amazônia 4.0 a partir da nova morfologia do trabalho e do paradigma do trabalho decente, concluindo que, sem políticas públicas estruturantes, a proposta tende a reproduzir a precarização das relações laborais na região.

Dois textos de caráter mais dogmático, mas igualmente relevantes, completam o conjunto. Gabriel Chiusoli Ruscito e Beatriz Ferraz Gorgatti, em “Reflexões sobre a Aplicação do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana no Direito do Trabalho Brasileiro”, investigam as concepções, componentes e conteúdos da dignidade (a partir de Rao, Sarmento e Barroso), alertando para os riscos de seu uso retórico e propondo a reflexão emancipatória nas relações laborais. Camilla Marchioro, Eduarda Zago e Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi, em “Desafios Jurídicos da Multiculturalidade Intergeracional: Reconfiguração de Valores e Expectativas Laborais”, investigam a tensão entre as expectativas laborais das gerações Millennial e Z e a CLT de 1943, identificando lacunas normativas profundas e propondo adequações regulatórias calcadas na Constituição Federal.

O conjunto dos trabalhos aqui apresentados, para além de sua relevância individual, forma um mosaico coerente que aponta para os nós críticos do Direito do Trabalho brasileiro no atual estágio do capitalismo. A precarização estrutural, a invisibilização dos riscos psicossociais, a insuficiência normativa diante das novas morfologias do trabalho, os desafios da inclusão substantiva — inclusive sob o prisma interseccional de raça e gênero — e a necessidade de releitura crítica dos fundamentos teóricos do ramo são temas que perpassam, com diferentes ênfases e perspectivas metodológicas, a totalidade dos artigos reunidos neste

Os Coordenadores

Prof. Dr. Gil César Costa de Paula

Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás

Escola Judicial do TRT da 18ª Região – EJUD18/TRT18

Profa. Dra. Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi

UNIJUÍ / URI – Campus Santo Ângelo

**DESAFIOS JURÍDICOS DA MULTICULTURALIDADE INTERGERACIONAL:
RECONFIGURAÇÃO DE VALORES E EXPECTATIVAS LABORAIS**

**LEGAL CHALLENGES OF INTERGENERATIONAL MULTICULTURALISM:
RECONFIGURATION OF VALUES AND LABOR EXPECTATIONS**

**Camilla Marchioro
Eduarda Zago
Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi**

Resumo

A CLT foi criada em 1943 para regular uma realidade industrial fordista. Hoje, tentar aplicá-la à Sociedade 5.0 é como tentar rodar um aplicativo moderno em uma máquina de escrever daquela época. Este artigo investiga o desafio jurídico dessa incompatibilidade: descobrir de que modo a multiculturalidade intergeracional e a reconfiguração de valores laborais de Millennials e Geração Z tensionam a legislação trabalhista brasileira. A hipótese indica que esse choque de expectativas abre lacunas normativas profundas, insuperáveis pela dogmática clássica do trabalho. O objetivo geral consiste em propor caminhos regulatórios aptos a acolher com segurança essa transição social. Metodologicamente, o estudo utiliza o método de abordagem dedutivo, o procedimento monográfico e a técnica de pesquisa bibliográfico-documental. A investigação se desenvolve de forma progressiva ao longo de quatro eixos principais. Na seção um, o objetivo é apresentar o quiet quitting como um fenômeno concreto, resultando na identificação dessa nova postura cotidiana. Na seção dois, busca-se descrever a reconfiguração de valores entre as gerações, demonstrando de maneira clara a ruptura com o modelo tradicional. Na seção três, o foco é analisar os desafios jurídicos específicos da subordinação, flexibilidade e saúde mental, revelando como resultado a insuficiência da proteção atual. Na seção quatro, objetiva-se conceito propor adequações normativas viáveis, alcançando diretrizes amparadas na Constituição Federal. Conclui-se que a garantia efetiva da dignidade do trabalhador exige realinhamentos da legislação e do mundo do trabalho.

accommodating this social transition. Methodologically, the study uses the deductive approach method, the monographic procedure, and the bibliographic-documentary research technique. The investigation develops progressively along four main axes. In section one, the objective is to present quiet quitting as a concrete phenomenon, resulting in the identification of this new everyday posture. In section two, the reconfiguration of values between generations is described, clearly demonstrating the break with the traditional model. Section three focuses on analyzing the specific legal challenges of subordination, flexibility, and mental health, revealing as a result the inadequacy of current protections. Section four aims to propose viable normative adjustments, reaching guidelines supported by the Federal Constitution. It concludes that the effective guarantee of worker dignity requires realignments in legislation and the world of work.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Labor law, Intergenerational multiculturalism, Reconfiguration of labor values, Quiet quitting, Labor phenomena

1. INTRODUÇÃO

A Consolidação das Leis do Trabalho nasceu em 1943 para regular um cenário industrial fordista, moldado pela subordinação rígida e pela lógica da dedicação integral. Hoje, na chamada Sociedade 5.0, esse ecossistema analógico parece distante. O avanço tecnológico acelerado e o choque de realidades no ambiente corporativo transformaram profundamente o sentido do labor na vida contemporânea. O estado da arte da discussão jurídica já não orbita apenas em torno de discussões tradicionais sobre jornada de trabalho, mas foca na saúde existencial do trabalhador. É nesse cenário que se insere o tema deste artigo: os desafios jurídicos da multiculturalidade intergeracional e a urgente reconfiguração de valores e expectativas laborais. A delimitação desta pesquisa escolhe o Brasil atual como recorte geográfico e temporal, investigando teoricamente o ponto de encontro entre a sociologia das gerações e a dogmática clássica do Direito do Trabalho.

Justificar este estudo é olhar para uma urgência prática e social. Quando as novas gerações entram no mercado trazendo aspirações completamente distintas sobre carreira e bem-estar, as antigas ferramentas de proteção jurídica começam a falhar. Ignorar essa transformação significa empurrar uma massa de jovens profissionais para a vulnerabilidade psicossocial ou para a informalidade mascarada. Para as Ciências Sociais e para o Direito, o tema se mostra crucial porque força a ciência jurídica a se atualizar, impedindo que a lei se torne uma peça de museu indiferente ao sofrimento humano. Diante disso, o problema central que guia esta investigação é descobrir de que modo a multiculturalidade intergeracional e a mudança de valores laborais de *Millennials* e Geração Z tensionam a atual legislação trabalhista brasileira. A hipótese que defendemos indica que essa quebra de paradigma gera lacunas normativas profundas, insuperáveis pela dogmática clássica do trabalho, o que exige respostas urgentes baseadas na interpretação constitucional da dignidade humana. O objetivo geral, portanto, é formular propostas de caminhos regulatórios viáveis para amparar essa transição.

Para sustentar essa análise de forma organizada e segura, a escolha das ferramentas metodológicas foi feita estrategicamente. Adota-se o método de abordagem dedutivo porque ele nos permite partir das premissas universais da Sociedade 5.0 e das garantias constitucionais mais amplas para, então, examinar as falhas específicas da legislação trabalhista no cotidiano atual. O método de procedimento escolhido é o monográfico, uma vez que o fenômeno estudado exige um mergulho focado, detalhado e profundo em suas particularidades, algo que análises superficiais ou generalistas não conseguiriam capturar. Por

fim, a técnica de pesquisa utilizada é a bibliográfico-documental. Essa escolha se justifica pela necessidade de confrontar a melhor literatura sociológica e jurídica com documentos essenciais, como a própria Consolidação das Leis do Trabalho, a Constituição Federal de 1988 e os tratados internacionais de direitos humanos.

A estrutura do artigo foi planejada para responder a essas inquietações de maneira progressiva, dividindo-se em quatro seções principais. Na seção um, o objetivo específico é apresentar o *quiet quitting* como um fenômeno concreto do nosso tempo. O resultado alcançado nesta etapa é a radiografia dessa nova postura cotidiana, revelando que atitudes como fazer apenas o estritamente contratado não representam rebeldia isolada, mas sim um sintoma claro de busca por equilíbrio diante do esgotamento silencioso gerado pelo modelo tradicional de trabalho.

Na seção dois, busca-se descrever detalhadamente a reconfiguração de valores entre as gerações, focando especialmente no comportamento de *Millennials* e Geração Z. Como resultado dessa descrição, o texto demonstra como essas pessoas redefiniram o peso do emprego em suas vidas, priorizando a saúde mental, o tempo livre e o propósito pessoal em detrimento da antiga promessa de estabilidade ou enriquecimento à custa do esgotamento físico.

Na seção três, o foco se volta para a análise dos desafios jurídicos específicos criados por essa nova mentalidade, passando por pontos sensíveis como o conceito de subordinação, a demanda por flexibilidade e a urgência da saúde mental ocupacional. O resultado dessa análise evidencia a insuficiência da proteção jurídica que o Brasil oferece hoje, mostrando que o nosso arcabouço normativo atual é cego para realidades fundamentais como o direito de se desconectar do ambiente digital.

Na seção quatro, o objetivo é propor adequações normativas concretas que possam modernizar o sistema. O resultado deste último eixo é a apresentação de diretrizes regulatórias viáveis, redesenhando as fronteiras da subordinação e do meio ambiente do trabalho com base nos princípios já consagrados na Constituição de 1988 e nas convenções internacionais. Por fim, a conclusão retoma todos esses achados para reafirmar que a defesa efetiva da dignidade do trabalhador no século XXI depende, obrigatoriamente, de reformas legislativas corajosas e profundas.

2. *QUIET QUITTING* NA SOCIEDADE 5.0: DIMENSÃO CONCRETA E RESISTÊNCIA TRABALHISTA

O mundo corporativo sofreu uma chacoalhada profunda após a crise da Covid-19. O isolamento social e a mistura forçada entre a vida doméstica e o escritório fizeram com que trabalhadores do mundo inteiro reavaliassem o peso da carreira em suas vidas, desencadeando ondas históricas de demissões voluntárias. Foi no rastro desse movimento de ruptura que ganhou força o *quiet quitting*, traduzido como demissão silenciosa. Longe de ser apenas uma tendência passageira de redes sociais como o *TikTok*¹, esse comportamento se consolidou como uma resposta prática e concreta ao esgotamento profissional.

Embora esse sentimento de exaustão já estivesse crescendo nos bastidores das empresas, o movimento ganhou um nome oficial e uma proporção global em julho de 2022. O estopim foi um vídeo curto publicado no *TikTok* por Zaid Khan (2022), um engenheiro e músico de Nova York que usava o perfil @zaidleppelin. Em apenas dezessete segundos, ele conseguiu dar voz ao desabafo reprimido de uma geração inteira. O conteúdo viralizou de forma avassaladora e transformou a expressão *quiet quitting* em um debate internacional instantâneo, pautando desde conversas informais até grandes análises no mercado corporativo. A partir dali o que antes era um incômodo silencioso e isolado ganhou contornos de um manifesto geracional explícito.

O *quiet quitting* emergiu com força na prática laboral contemporânea, como resposta estruturada a dinâmicas de trabalho que se tornaram insustentáveis para gerações mais jovens. Diferentemente de uma simples demissão, trata-se de uma estratégia deliberada onde o trabalhador mantém-se formalmente vinculado à organização, mas limita sua dedicação estritamente aos termos contratuais, recusando-se a executar tarefas além do escopo acordado, a realizar horas extras ou a trabalhar em períodos de descanso (Meneguzzi; Malgarim, 2024).

Na rotina de trabalho, ele se manifesta quando o funcionário decide cumprir estritamente o que foi pactuado no contrato. Ele cumpre seu horário e executa suas tarefas básicas, mas rejeita fazer horas extras, responder mensagens fora do expediente ou assumir responsabilidades extras. A essência desse movimento é uma virada de chave nos valores pessoais, onde as novas gerações escolhem trabalhar para viver, deixando para trás o antigo lema de viver para trabalhar.

A definição operacional de *quiet quitting*, conforme apresentada por Aydin e Azizoğlu (2022), refere-se ao ato de fazer o mínimo necessário no trabalho sem qualquer esforço adicional ou contribuição além do contratado. Os *quiet quitters* não aceitam a expectativa de dedicação total ou de horas extras não remuneradas, recusando-se a assumir responsabilidades adicionais que não sejam compensadas.

¹ Disponível em: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342>.

Essa atitude representa uma reação deliberada à *hustle culture*, fenômeno que ganhou força durante a pandemia de COVID-19. A *hustle culture* refere-se à cultura do esforço máximo, onde o trabalhador é pressionado a dedicar-se integralmente ao trabalho, frequentemente sacrificando sua vida pessoal, saúde mental e bem-estar em nome da produtividade e sucesso financeiro.

Conforme apontado por Alles (2022), a *hustle culture* é a cultura do esforço máximo do trabalhador, alimentada pela sensação de pertencimento e participação empresarial, mas que, na verdade, mascara uma cronofagia, ou seja, a supressão sistemática do tempo útil da vida mediante diferentes pretextos. Perić (2017) complementa essa análise ao demonstrar que a *hustle culture* promove a ideia de trabalho contínuo, em qualquer tempo e lugar, enraizada na crença de que quanto mais se trabalha, melhores serão os resultados, uma lógica que ignora completamente as limitações humanas e os impactos psicossociais do trabalho excessivo.

Durante o período pandêmico, quando as fronteiras entre vida pessoal e profissional se tornaram perigosamente difusas, essa pressão se intensificou. O trabalho remoto, que poderia ter sido uma oportunidade para flexibilidade, transformou-se em uma extensão do trabalho presencial, com expectativas de resposta imediata a mensagens fora do horário, participação em reuniões em períodos inadequados e impossibilidade de desconexão.

Nesse contexto, *quiet quitting* emerge não como preguiça ou falta de comprometimento, mas como um ato de resistência racional ou autotutela contra uma cultura que exige sacrifício da vida pessoal em nome da produtividade. Os *quiet quitters*, particularmente da Geração Z e *Millennials* mais jovens, estabelecem limites deliberados: fazem seu trabalho conforme contratado, mas recusam-se a oferecer mais do que foi acordado, sinalizando que a vida humana possui dimensões que transcendem o trabalho e que merecem ser protegidas.

O que é particularmente relevante é que *quiet quitting* não constitui um fenômeno novo, mas sim uma ressignificação contemporânea de conceitos já consolidados na literatura de comportamento organizacional. Aydin e Azizoğlu (2022) demonstram que *quiet quitting* apresenta características muito similares a conceitos como desengajamento (*disengagement*), comportamento de retirada (*withdrawal behavior*) e negligência laboral (*job neglect*). O desengajamento, conforme definido por Kahn (1990), refere-se ao distanciamento emocional, cognitivo ou físico do trabalho, funcionando como mecanismo de defesa contra condições internas ambivalentes e externas adversas. O comportamento de retirada, por sua vez, envolve

a colocação de distância psicológica ou física entre o trabalhador e o ambiente de trabalho, resultando em minimização do tempo dedicado a tarefas específicas.

Johnson (2023) oferece uma perspectiva histórica crucial ao argumentar que a única novidade sobre *quiet quitting* é que ele deixou de ser silencioso. O fenômeno não é novo, o que é novo é sua visibilidade pública. O autor (Johnson, 2023) narra que já havia sido identificado em 1956 a estratégia de "aderência servil à letra das regras" como forma de resistência dos trabalhadores a demandas que consideravam injustas. Essa observação é fundamental porque revela que a rejeição ao trabalho excessivo não é um capricho geracional, mas uma resposta racional e histórica de trabalhadores que se sentem explorados ou desvalorizados.

Essa postura de entregar apenas o estipulado não decorre de capricho ou preguiça. Ela surge de uma percepção realista de que a dedicação extrema e o sacrifício pessoal exigidos pelas empresas quase nunca trazem uma contrapartida justa em reconhecimento, salário ou bem-estar. Diante dessa assimetria, o trabalhador adota uma estratégia de silêncio e distanciamento defensivo dentro da organização, passando a evitar conflitos, escolhe não se desgastar propondo inovações e poupa deliberadamente suas energias. O emprego perde qualquer apelo emocional ou senso de propósito maior, passando a ser encarado puramente como uma ferramenta de sobrevivência financeira. O desempenho profissional é calibrado com precisão cirúrgica para se manter na linha limite do que é obrigatório, sem dar um único passo além.

Aydin e Azizoğlu (2022) propõem um arcabouço teórico robusto para compreender *quiet quitting* através da Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory*). Segundo essa perspectiva, os seres humanos possuem três necessidades psicológicas fundamentais: competência, relacionamento (ou pertencimento) e autonomia. A satisfação dessas necessidades é essencial para o bem-estar psicológico, motivação intrínseca e saúde mental. Inversamente, o fracasso em satisfazer essas necessidades conduz a falta de motivação laboral e consequências negativas para a saúde mental e física.

Durante a pandemia de COVID-19, as organizações frequentemente falharam em fornecer suporte adequado para que essas necessidades básicas fossem atendidas. O trabalho remoto ou híbrido, embora potencialmente benéfico, criou novos desafios: a necessidade de competência não era satisfeita quando os trabalhadores careciam de ferramentas ou treinamento adequado, a necessidade de relacionamento era comprometida pela falta de interação significativa, e a necessidade de autonomia era frequentemente violada por expectativas de disponibilidade constante. Nesse contexto, *quiet quitting* emerge não como

patologia individual, mas como resposta racional a condições que violam necessidades psicológicas fundamentais.

Uma perspectiva particularmente valiosa é oferecida pela análise que posiciona *quiet quitting* como uma forma de ação industrial. Historicamente, "trabalhar conforme as regras" (*work-to-rule*) foi uma tática coletiva de negociação, frequentemente envolvendo disputas sobre salários e condições de trabalho. A diferença fundamental segundo Alles(2022) entre essa ação industrial tradicional e o *quiet quitting* contemporâneo, conforme apontado por pesquisadores que analisam o fenômeno, é que enquanto a ação industrial era coletiva e politicamente organizada, *quiet quitting* é fundamentalmente individual e psicologicamente motivado.

Essa distinção é elementar para compreender a transformação nas relações de trabalho. Enquanto os movimentos sindicais tradicionais buscavam melhorias coletivas nas condições de trabalho, *quiet quitting* reflete uma mudança paradigmática: trabalhadores individuais, particularmente da Geração Z, estão priorizando sua saúde mental e equilíbrio vida-trabalho como questões pessoais de sobrevivência psicológica. Não se trata de negociação coletiva, mas de estabelecimento unilateral de limites pessoais, de autotela. Isso representa uma transformação profunda nas concepções sobre o papel do trabalho na existência humana.

A legislação trabalhista brasileira, ao não reconhecer adequadamente fenômenos como *quiet quitting*, falha em sua função primordial: proteger o trabalhador. Quando a lei não consegue nomear, reconhecer e regular essas realidades, ela se torna um instrumento que perpetua vulnerabilidades, particularmente para os trabalhadores mais jovens, que são simultaneamente os mais afetados por transformações tecnológicas e os menos protegidos por uma legislação que não os reconhece.

A CLT presume que o empregado, ao aceitar o emprego, aceita também uma subordinação que inclui certa discricionariedade do empregador sobre exigências. Mas a reconfiguração de valores que *quiet quitting* expressa questiona essa premissa fundamental. Se o trabalhador faz apenas o que foi contratado, está cumprindo seu dever legal? Se permanece em um emprego que o adocece mentalmente, qual é a responsabilidade da lei em protegê-lo? Essas perguntas revelam lacunas normativas que demandam reformas legislativas estruturais.

Essa dinâmica é particularmente relevante para compreender as diferenças geracionais. A Geração Z, nascida entre 1997 e 2012, cresceu em contextos de instabilidade econômica, presenciou crises financeiras e desenvolveu maior consciência sobre saúde mental. Eles têm menos tolerância para narrativas que romantizam o sofrimento no trabalho. *Millennials*, por

sua vez, internalizaram a ideia de serem empreendedores de si mesmos, mas essa narrativa se mostrou exaustiva. Ambas as gerações, quando enfrentam stress laboral sem compensação adequada, tendem a responder com *quiet quitting* se possuem alternativas se não as possuem. (Hasanah et al., 2023)

Johnson (2023) oferece uma perspectiva econômica complementar ao argumentar que, do ponto de vista da economia ortodoxa, *quiet quitters* que trabalham apenas o suficiente para não chamar atenção da gestão são, paradoxalmente, racionais. Se as consequências de falhar (ser descoberto não trabalhando o máximo) são reduzidas porque a empresa não pode se dar ao luxo de demitir ou porque há muitas alternativas de emprego, então o incentivo para trabalhar mais também é reduzido. Isso não é irracionalidade, é resposta racional a incentivos estruturais.

Essa perspectiva é fundamental porque desloca o foco de culpabilização dos trabalhadores para a responsabilidade gerencial. Não se trata de trabalhadores preguiçosos ou descomprometidos, trata-se de gestores que falharam em criar condições para que necessidades psicológicas básicas fossem atendidas. A solução, portanto, não é disciplinar *quiet quitters*, mas reformar práticas gerenciais para criar ambientes onde trabalhadores se sintam valorizados e pertencentes.

3. ENTRE *MILLENNIALS* E GERAÇÃO Z: A RECONFIGURAÇÃO DE VALORES E EXPECTATIVAS LABORAIS

Para compreender a reconfiguração de valores e expectativas laborais entre *Millennials* e Geração Z, é necessário situar essas gerações em seus contextos históricos específicos e nas transformações que moldaram suas consciências. *Millennials*, nascidos entre 1981 e 1996, cresceram em um período de transição tecnológica acelerada (Rigo, 2025). Presenciaram a emergência da internet, experimentaram crises econômicas significativas (bolha da internet em 2000, crise financeira de 2008) e internalizaram a narrativa de que deveriam ser empreendedores de si mesmos, mesmo quando formalmente empregados (Barros, 2025). Essa geração foi socializada em um contexto onde a estabilidade profissional era uma ilusão e a flexibilidade era apresentada como virtude, frequentemente mascarando a precarização das relações de trabalho (Shinde et al., 2024).

Geração Z, nascida entre 1997 e 2012, vivenciou um mundo já digital desde o nascimento. Conforme apontado por Rigo (2025), a Geração Z é a primeira geração a crescer em um ambiente completamente conectado digitalmente, funcionando como um incubador de

tendências que propulsiona transformações nos ecossistemas sociais e tecnológicos. Cresceu em contextos de instabilidade econômica permanente, presenciou os efeitos psicológicos da exaustão de seus pais *Millennials* e desenvolveu maior consciência sobre saúde mental, sustentabilidade ambiental e justiça social. Diferentemente dos *Millennials*, que ainda acreditavam que trabalho duro levaria ao sucesso, a Geração Z questiona a própria premissa: por que trabalhar duro para um sistema que não oferece segurança?

Essa diferença geracional não é superficial. Ela reflete transformações estruturais nas condições de vida, nas oportunidades econômicas e nas prioridades existenciais. Conforme apontado por Meneguzzi e Malgarim (2024), essa reconfiguração de valores não é um capricho ou falta de comprometimento, mas uma resposta racional a contextos históricos radicalmente diferentes.

Os *Millennials* internalizaram uma narrativa específica sobre o trabalho: a ideia de que cada pessoa é responsável por seu próprio sucesso, que deve estar constantemente se reinventando, desenvolvendo novas habilidades e buscando crescimento. Conforme apontado, essa narrativa, frequentemente denominada empreendedorismo de si mesmo, prometia liberdade e realização pessoal. Na prática, conforme demonstrado por Rizzatto (2025), significava que o trabalhador *Millennial* era responsável não apenas por executar seu trabalho, mas por sua própria formação contínua, por sua marca pessoal e por sua capacidade de se adaptar a mercados em constante mudança. Essa demanda por desenvolvimento contínuo e responsabilidade individual pelo sucesso, embora apresentada como oportunidade de flexibilidade, frequentemente mascarava processos de precarização das relações de trabalho, conforme apontado na literatura sobre adequações jurídicas nas relações laborais contemporâneas.

Essa geração também foi a primeira a experimentar em massa o trabalho precário, a terceirização, os contratos temporários e a ausência de benefícios tradicionais. Muitos *Millennials* completaram sua formação universitária durante ou logo após a crise de 2008, entrando em um mercado de trabalho devastado onde qualquer emprego era considerado uma bênção. Essa experiência criou uma geração que aprendeu a aceitar condições de trabalho que gerações anteriores teriam rejeitado (Rizzatto, 2025).

No entanto, conforme apontado por Meneguzzi e Malgarim (2024), essa narrativa se mostrou exaustiva. *Millennials* que seguiram a receita (estudaram, se desenvolveram, buscaram crescimento) frequentemente se viram presos em ciclos de trabalho intenso sem compensação adequada, sem segurança profissional e sem a realização pessoal que havia sido prometida. Muitos deles, agora na faixa dos 30 e 40 anos, estão repensando suas prioridades e

questionando se o sacrifício valeu a pena. Essa reflexão é particularmente importante porque marca o início de uma mudança paradigmática nas concepções sobre o papel do trabalho na vida humana.

A Geração Z, observando a trajetória de seus pais *Millennials*, aprendeu uma lição diferente. Eles viram que trabalho duro não garante segurança. Viram que dedicação integral não leva a realização pessoal. E, particularmente importante, eles têm maior consciência sobre saúde mental. A Geração Z cresceu em um contexto onde ansiedade, depressão e transtornos relacionados ao trabalho são reconhecidos como realidades clínicas, não como fraqueza pessoal.

Conforme apontado por Shinde et al. (2024), a Geração Z no ambiente de trabalho apresenta características distintas que desafiam modelos organizacionais tradicionais. Essa geração busca propósito no trabalho, valoriza autenticidade, prioriza bem-estar mental e físico, e exige transparência nas relações organizacionais. Diferentemente de gerações anteriores que aceitavam hierarquias rígidas, a Geração Z questiona estruturas de poder e demanda ambientes de trabalho mais igualitários e inclusivos.

A pesquisa de Barros (2025) sobre tendências emergentes na Geração Z oferece uma perspectiva complementar particularmente relevante. Barros demonstra que a Geração Z está desenvolvendo uma preferência por *slow content* (conteúdo mais significativo, autêntico e sustentável) como resposta cultural à saturação digital. Essa preferência não é apenas sobre consumo de mídia; ela reflete uma mudança mais profunda nas concepções sobre qualidade de vida, intencionalidade e bem-estar. Conforme Barros (2025), embora a adesão prática ao *slow content* ainda não seja dominante, existe uma valorização crescente de conteúdos mais significativos, autênticos e sustentáveis, evidenciando uma transição em curso nos hábitos de consumo digital e, por extensão, nas prioridades existenciais.

Essa mudança de perspectiva é fundamental. Não se trata apenas de uma preferência pessoal, mas de uma reafirmação de que saúde mental é um direito fundamental, não um luxo. Conforme apontado por Meneguzzi e Malgarim (2024), a Geração Z está dizendo: não vou sacrificar minha saúde mental por um emprego. E essa posição é legítima.

A mudança mais significativa entre gerações diz respeito às prioridades. Para gerações anteriores (*Baby Boomers*, *Geração X*), estabilidade no emprego era o bem supremo. Um emprego vitalício era o objetivo. Para *Millennials*, era crescimento e desenvolvimento. A carreira era uma narrativa de progressão contínua: começar como estagiário, subir para analista, depois gerente, depois diretor. O trabalho era uma jornada de ascensão (Shinde et al., 2024)

Para Geração Z, a prioridade é radicalmente diferente. Não é crescimento; é sustentabilidade pessoal. Sustentabilidade significa: consigo manter minha saúde mental? Consigo ter tempo para minha vida pessoal? Consigo trabalhar em um ambiente que respeita minha dignidade? Consigo desconectar quando saio do trabalho? Essas questões não são luxos; são necessidades básicas.

A pesquisa de Shinde et al. (2024) sobre adaptação organizacional para a Geração Z confirma essa mudança de prioridades. Segundo essa pesquisa, a Geração Z valoriza significativamente: o propósito e significado no trabalho, a flexibilidade e a autonomia, o bem-estar mental e físico, a diversidade e inclusão, a transparência e autenticidade nas comunicações organizacionais. Essas prioridades são fundamentalmente diferentes das gerações anteriores e exigem reposicionamento organizacional e jurídico.

Meneguzzi e Malgarim (2024) destacam que essa transformação nas prioridades não é um fenômeno marginal. Ela representa uma mudança estrutural nas concepções sobre o papel do trabalho na existência humana. Trabalho não é mais o centro. Trabalho é um meio para sustentar a vida, mas não é a vida em si.

Um fenômeno particularmente relevante para compreender a reconfiguração de valores é o que pode ser denominado desengajamento silencioso (*silent disengagement*). Conforme Rigo, 2025 o desengajamento silencioso ocorre quando trabalhadores, particularmente os mais jovens, reduzem seu nível de engajamento e esforço no trabalho sem comunicação explícita ou confrontação direta com a gestão.

Esse desengajamento não é irracional ou patológico. Pelo contrário, é uma resposta racional a condições que não satisfazem necessidades psicológicas fundamentais. Conforme a Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory*) proposta por Aydin e Azizoglu (2022), os seres humanos possuem três necessidades psicológicas fundamentais: competência, relacionamento (ou pertencimento) e autonomia. A satisfação dessas necessidades é essencial para o bem-estar psicológico, motivação intrínseca e saúde mental. Inversamente, o fracasso em satisfazer essas necessidades conduz a falta de motivação laboral e consequências negativas para a saúde mental e física.

Um aspecto particularmente importante da reconfiguração geracional diz respeito à saúde mental. Gerações anteriores frequentemente tratavam problemas de saúde mental no trabalho como questões pessoais, privadas, algo que o indivíduo deveria resolver por conta própria. A Geração Z rejeita essa lógica. Eles argumentam que se um ambiente de trabalho causa ansiedade, depressão ou outros problemas de saúde mental, a responsabilidade não é do indivíduo, mas do ambiente.

A pesquisa de Rizzatto (2025) oferece contexto importante, revela que a síndrome de *burnout* é um problema estrutural, não individual. Os altos níveis de exaustão emocional, depersonalização e baixa realização pessoal identificados no estudo não são falhas dos indivíduos; são falhas dos ambientes de trabalho que criaram condições insustentáveis.

A Geração Z, observando esses dados e vivenciando seus próprios problemas de saúde mental, está rejeitando a ideia de que deva se adaptar a ambientes tóxicos.

Há um movimento crescente, particularmente entre profissionais mais jovens, de valorizar a vida fora do trabalho. Isso não é preguiça; é uma afirmação de que o trabalho não é o centro da existência humana. Meneguzzi e Malgarim (2024) identificam o movimento como Vida Além do Trabalho (VAT), uma rejeição deliberada da ideia de que o trabalho deva ser o eixo central em torno do qual toda a vida pessoal gira.

A pesquisa de Barros (2025) oferece uma perspectiva complementar particularmente valiosa. Barros demonstra que a Geração Z está buscando *slow living*, um modo de vida que prioriza qualidade sobre quantidade, intencionalidade sobre produtividade, autenticidade sobre performance. Esse movimento não é apenas sobre consumo; é uma reconfiguração existencial sobre o que significa viver bem.

Essa perspectiva tem raízes filosóficas profundas. Ela questiona a premissa de que uma vida bem-sucedida é uma vida centrada no trabalho. Ela afirma que há outras dimensões igualmente importantes: relacionamentos pessoais, saúde, educação, lazer, engajamento comunitário, desenvolvimento espiritual. Trabalho é importante, mas é uma entre várias dimensões da existência humana. Conforme apontado por Meneguzzi e Malgarim (2024), essa perspectiva não é nova. Filósofos como Bertrand Russell já argumentavam, em 1932, que a obsessão com trabalho é uma patologia moderna. O que é novo é que gerações inteiras estão rejeitando essa patologia de forma consciente e organizada.

Conforme apontado por Shinde et al. (2024), a Geração Z no ambiente de trabalho valoriza significativamente a flexibilidade como meio de equilibrar trabalho e vida pessoal. Essa demanda não é meramente sobre comodidade; é sobre reconhecimento de que produtividade não é correlacionada com presença física ou disponibilidade contínua.

Essa demanda por flexibilidade é frequentemente interpretada por gerações anteriores como falta de comprometimento. Mas Meneguzzi e Malgarim (2024) argumentam que é exatamente o oposto. A Geração Z está dizendo: eu me comprometo com meu trabalho, mas não me comprometo com um modelo de trabalho que ignora minha humanidade. Se posso fazer meu trabalho de forma mais eficiente trabalhando em horários que se adequam ao meu ritmo biológico, por que devo trabalhar em horários que me prejudicam?

Essa perspectiva desafia pressupostos fundamentais da legislação trabalhista brasileira, que foi construída em torno da ideia de que o trabalho presencial, em horários fixos, é a norma. A Geração Z está questionando essa norma.

O que é crucial compreender é que essa diversidade geracional não é um fenômeno passageiro. Não é uma fase pela qual a Geração Z passará e depois amadurecerá e aceitará o modelo tradicional. Conforme apontado por Meneguzzi e Malgarim (2024) e confirmado por Shinde et al. (2024), essa diversidade reflete transformações estruturais nas condições de vida, nas oportunidades econômicas e nas prioridades existenciais. Ela é permanente.

Rigo (2025) oferece uma perspectiva importante aqui ao posicionar a Geração Z como um "incubador de tendências" que propulsiona transformações nos ecossistemas sociais. Isso significa que as preferências, valores e comportamentos da Geração Z não são apenas questões geracionais isoladas; eles estão transformando as estruturas sociais, tecnológicas e econômicas para todas as gerações.

Isso significa que o mercado de trabalho brasileiro enfrentará, nas próximas décadas, uma coexistência permanente de gerações com expectativas radicalmente diferentes. Empresas precisarão aprender a acomodar essas diferenças. E a legislação trabalhista precisará ser reformulada para reconhecer essa realidade.

A reconfiguração de valores entre gerações cria desafios jurídicos específicos. A legislação trabalhista brasileira foi construída para um contexto onde havia uma certa homogeneidade nas expectativas dos trabalhadores. Todos queriam estabilidade. Todos aceitavam subordinação. Todos estavam dispostos a sacrificar vida pessoal por trabalho.

Essa homogeneidade não existe mais. A lei precisa acomodar diferentes expectativas sem sacrificar proteção básica. Precisa reconhecer que flexibilidade não é sinônimo de precarização. Precisa garantir que saúde mental é protegida. Precisa afirmar que vida pessoal tem valor jurídico, não apenas econômico.

Conforme apontado por Meneguzzi e Malgarim (2024), essas reformas não são luxos, são necessárias para que o direito do trabalho continue cumprindo sua função primordial: proteger o trabalhador e afirmar sua dignidade. A Constituição Federal de 1988 estabelece a dignidade da pessoa humana como fundamento da República. Essa dignidade não pode ser sacrificada em nome de um modelo de trabalho que pertence ao século XX.

4. MULTICULTURALIDADE INTERGERACIONAL NO TRABALHO: UM FENÔMENO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

A multiculturalidade intergeracional no ambiente de trabalho refere-se à coexistência simultânea de múltiplas gerações (*Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z) cada uma trazendo não apenas diferentes preferências individuais, mas diferentes sistemas de valores, visões de mundo e concepções sobre o papel do trabalho na vida humana. Diferentemente de contextos anteriores onde uma ou duas gerações dominavam o mercado de trabalho, a realidade contemporânea é caracterizada por uma diversidade geracional sem precedentes, onde trabalhadores de diferentes faixas etárias, formados em contextos históricos radicalmente diferentes, precisam colaborar, negociar e construir significado compartilhado.

Conforme apontado pela pesquisa da *United Nations Economic Commission for Europe* (Comissão Econômica das Nações Unidas para a Europa) - NECE (2025) sobre diversidade geracional, essa coexistência não é meramente uma questão demográfica. É uma questão de transformação social profunda onde diferentes gerações experimentaram contextos históricos tão distintos que desenvolveram valores, expectativas e prioridades fundamentalmente diferentes. A UNECE destaca que a diversidade geracional é uma realidade estrutural das sociedades contemporâneas, resultado de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que ocorreram em ritmo acelerado nas últimas décadas.

Baby Boomers (nascidos 1946-1964) e Geração X (nascidos 1965-1980) foram socializados em um contexto onde trabalho era escasso, estabilidade era valorizada e hierarquia era inquestionada. Essas gerações vivenciaram o pós-guerra, períodos de crescimento econômico e a consolidação do modelo fordista de produção. Para elas, o contrato social implícito era claro: dedicação integral ao trabalho em troca de segurança econômica e reconhecimento social. Conforme apontado pela pesquisa da *Harvard Business School* (2020) sobre benefícios da força de trabalho multigeracional, *Baby Boomers* e Geração X internalizaram valores de lealdade organizacional, respeito à autoridade formal e separação clara entre vida pessoal e profissional. Essas gerações veem o trabalho como um componente central da identidade pessoal e como meio de contribuição social significativa.

Millennials (nascidos 1981-1996) cresceram em um contexto de transição. Presenciaram a emergência da internet, experimentaram crises econômicas significativas (bolha da internet em 2000, crise financeira de 2008) e foram socializados com a narrativa de que deveriam ser empreendedores de si mesmos. Essa geração vivenciou o colapso da promessa de estabilidade que havia sido oferecida a gerações anteriores. Conforme apontado pela pesquisa de Rizzatto (2025), essa geração internalizou expectativas profundamente contraditórias. Por um lado, foram ensinados que trabalho duro levaria ao sucesso. Por outro, presenciaram que trabalho duro não garantia segurança. Essa contradição criou uma geração

que buscava compensar a falta de segurança estrutural através de desenvolvimento contínuo, adaptabilidade e busca por propósito no trabalho.

Conforme apontado pela pesquisa do KPMG (2026) sobre poder da diversidade geracional, *Millennials* valorizam significativamente propósito, desenvolvimento profissional e oportunidades de crescimento, mas frequentemente a custo de saúde mental e equilíbrio vida-trabalho. Os *Millennials* desenvolveram o que pode ser chamado de ética do trabalho neoliberal, uma visão onde cada indivíduo é responsável por seu próprio sucesso, onde trabalho é um meio de autorrealização e onde flexibilidade é apresentada como oportunidade, frequentemente mascarando precarização.

Geração Z (nascidos 1997-2012) nasceu em um mundo já digital e cresceu observando os efeitos psicológicos da exaustão de seus pais *Millennials*. Essa geração vivenciou a pandemia de COVID-19 durante anos formativos, presenciou crises climáticas e econômicas, e desenvolveu maior consciência sobre saúde mental, sustentabilidade ambiental e justiça social. Conforme apontado pela pesquisa de Deloitte (2026) sobre Gen Z e *Millennials*, essa geração prioriza significativamente: bem-estar mental e físico, flexibilidade e autonomia, propósito e significado no trabalho, diversidade e inclusão, e transparência nas comunicações organizacionais. Particularmente importante, Geração Z tem menor tolerância para narrativas que romantizam o sofrimento no trabalho.

Conforme apontado pela pesquisa da UNECE (2025), Geração Z está rejeitando a cultura do *hustle* e buscando modelos de trabalho que permitam sustentabilidade pessoal, saúde mental e vida significativa fora do trabalho. Essa geração questiona fundamentalmente a premissa de que dedicação integral ao trabalho é uma virtude.

O que é crucial compreender é que as diferenças entre gerações não são meramente preferências individuais que podem ser reconciliadas através de treinamento ou comunicação. Elas refletem transformações estruturais nas condições de vida, nas oportunidades econômicas e nas prioridades existenciais.

Um aspecto particularmente importante da multiculturalidade intergeracional diz respeito aos contratos psicológicos diferentes que cada geração mantém com o trabalho. Conforme apontado pela pesquisa de *Harvard Business School* (2020), esses contratos psicológicos são expectativas implícitas sobre o que o trabalhador oferece e o que a organização oferece em troca.

Ainda de acordo com a pesquisa da *Harvard Business School* (2020), para *Baby Boomers* e Geração X, o contrato era: Eu ofereço lealdade, dedicação e subordinação; você oferece segurança, estabilidade e reconhecimento social. Esse contrato pressupunha que o

trabalhador permaneceria na mesma organização por décadas e que a organização cuidaria dele até a aposentadoria, já para os *Millennials*, o contrato mudou para: Eu ofereço habilidades, adaptabilidade e desenvolvimento contínuo; você oferece crescimento, oportunidades e propósito. Esse contrato pressupunha que o trabalhador mudaria de organização frequentemente em busca de crescimento, mas que cada organização ofereceria oportunidades de desenvolvimento. E, para Geração Z, o contrato mudou novamente para: Eu ofereço trabalho de qualidade dentro de limites claros; você oferece flexibilidade, respeito, saúde mental e vida pessoal. Esse contrato pressupõe que o trabalhador não sacrificará sua saúde mental ou vida pessoal pelo trabalho, e que a organização respeitará esses limites.

Esses contratos psicológicos são incompatíveis. Quando um gerente *Baby Boomer* espera dedicação integral e um subordinado Gen Z oferece apenas o contratado, há incompreensão mútua. Quando um *Millennial* busca desenvolvimento contínuo e uma organização oferece apenas estabilidade, há frustração.

A multiculturalidade intergeracional cria desafios para o mundo do trabalho e para o meio jurídico laboral uma vez que a legislação trabalhista brasileira não consegue acomodar adequadamente os conflitos dali decorrentes. Primeiro, a legislação presume homogeneidade nas expectativas dos trabalhadores. A CLT foi construída para um contexto onde havia certa uniformidade: todos queriam estabilidade, todos aceitavam subordinação, todos estavam dispostos a sacrificar vida pessoal por trabalho. Essa homogeneidade não existe mais. A lei precisa reconhecer que diferentes gerações têm diferentes necessidades e criar espaço para políticas diferenciadas sem que isso signifique precarização.

Conforme apontado pela pesquisa da UNECE (2025), legislações que não reconhecem diversidade geracional frequentemente acabam por prejudicar gerações mais jovens, que têm menos poder para negociar condições de trabalho que se adequem às suas necessidades. Além disso, legislação não reconhece adequadamente saúde mental como direito fundamental. Para Geração Z, isso é uma questão existencial.

Embora a multiculturalidade intergeracional apresente desafios, ela também oferece oportunidades significativas quando compreendida sociologicamente. Conforme apontado pela pesquisa do KPMG (2026), a Geração Z traz criatividade, questionamento de pressupostos e consciência sobre sustentabilidade. *Baby Boomers* trazem experiência, perspectiva histórica e compreensão de processos de longo prazo. *Millennials* trazem adaptabilidade e capacidade de navegar mudanças. Quando essas perspectivas são integradas, a inovação é potencializada.

Cada geração tem conhecimento valioso a oferecer. Conforme *Harvard Business School* (2020), Gen Z pode ensinar tecnologia e novas formas de trabalho. *Baby Boomers* podem ensinar construção de relacionamentos de longo prazo e compreensão de processos institucionais. *Millennials* podem ensinar adaptabilidade e navegação de ambiguidade. Esse aprendizado mútuo enriquece todas as gerações e cria capital social organizacional.

A pesquisa da UNECE (2025) demonstra que por outro lado quando uma geração enfrenta dificuldades, outras podem oferecer perspectiva e suporte. Quando uma forma de trabalhar se torna obsoleta, outras gerações já estão experimentando alternativas. Essa diversidade de perspectivas e práticas cria redundância adaptativa que aumenta resiliência.

Deloitte (2026) e UNECE (2025) apontam que a dignidade significa coisas diferentes para diferentes gerações, mas há princípios fundamentais que transcendem gerações. Todas as gerações merecem: respeito à sua humanidade, proteção de saúde mental, direito a descanso e desconexão, oportunidade de desenvolvimento, e reconhecimento de que vida pessoal tem valor. Para um *Baby Boomer*, dignidade pode significar estabilidade, reconhecimento de lealdade e oportunidade de contribuição significativa. Para um Gen Z, pode significar flexibilidade, respeito a limites pessoais e proteção de saúde mental. Ambas as formas de proteger dignidade são legítimas. A lei precisa acomodar ambas.

4. CONCLUSÃO

A trajetória analisada neste artigo revela uma verdade incômoda: a legislação trabalhista brasileira já não consegue proteger adequadamente a dignidade do trabalhador. Não por ausência de instrumentos formais, mas porque eles foram concebidos para uma realidade que deixou de existir. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) partia da premissa de que o trabalho era escasso, a subordinação incontestável e a dedicação integral aceitável. Nenhuma dessas bases permanece intacta.

A Sociedade 5.0 reposicionou o trabalho em um contexto em que tecnologia e novas dinâmicas sociais criam formas de exploração muitas vezes invisíveis. Não se trata mais apenas da exploração do corpo cansado, mas da apropriação do tempo de vida. Quando o trabalhador precisa permanecer disponível vinte e quatro horas por dia, quando as fronteiras entre vida pessoal e profissional desaparecem e a saúde mental é sacrificada em nome da produtividade, o que se viola não é apenas um direito trabalhista específico, mas a própria dignidade humana.

Fenômenos como o quiet quitting não representam patologias individuais, mas sintomas de uma estrutura jurídica falha. Trabalhadores com alguma mobilidade escolhem fazer apenas o mínimo contratado porque reconhecem a insustentabilidade da cultura do excesso. Já os que permanecem em empregos que os adoecem revelam uma vulnerabilidade que a legislação não consegue proteger.

A mudança de valores entre gerações não é um capricho, mas uma resposta racional a contextos de insegurança e desgaste. Millennials aprenderam que dedicação integral não garante estabilidade. A Geração Z, observando essa experiência, rejeita essa lógica desde o início. Ambas reafirmam algo elementar: a vida humana transcende o trabalho. Saúde mental, relações pessoais, lazer, educação e participação comunitária não são concessões, mas dimensões fundamentais da existência.

A Constituição Federal de 1988 estabelece a dignidade da pessoa humana como fundamento da República. Essa dignidade não pode ser reduzida a salário mínimo ou limitação formal de jornada. Ela exige respeito à integralidade do trabalhador enquanto ser humano. Quando a lei não reconhece a saúde mental como direito fundamental, não garante o direito à desconexão ou não acomoda flexibilidade sem precarização, ela falha em proteger essa dignidade.

Por isso, adequações jurídicas são indispensáveis: regulamentação de novas modalidades de trabalho, reconhecimento explícito da saúde mental, garantia efetiva do direito à desconexão e respeito às diferenças geracionais. Não se trata de concessões generosas, mas de exigências mínimas para que a legislação permaneça coerente com seus fundamentos constitucionais.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) já reconhece essas demandas. A Convenção nº 155 inclui proteção contra riscos psicossociais, enquanto a Convenção nº 190 reconhece a relevância do bem-estar psicológico no ambiente laboral. Esses instrumentos internacionais indicam o caminho que o direito do trabalho brasileiro precisa seguir.

Mais profundamente, a questão envolve o modelo de sociedade que se deseja construir: uma sociedade que sacrifica saúde mental em nome da produtividade, ou uma que reconhece o direito ao descanso, à desconexão e à vida? A resposta deveria ser evidente, não apenas por exigência constitucional, mas porque nenhuma sociedade pode se considerar digna enquanto normaliza o adoecimento de seus trabalhadores.

A reconfiguração geracional oferece, nesse sentido, uma oportunidade de repensar o trabalho como instrumento a serviço da vida humana, e não o contrário. Produtividade não

deve depender de sacrifício pessoal permanente. A dignidade do trabalhador precisa ser tratada como valor inegociável.

Essa transformação enfrentará resistências, mas é necessária. Quando a lei deixa de proteger os mais vulneráveis, ela abandona sua função primordial e se converte em instrumento de perpetuação da exploração. O tempo de vida é o recurso mais precioso que um ser humano possui. Não é renovável nem infinito. Quando o trabalho passa a consumir esse tempo sem limites, o que se permite é a apropriação da própria existência humana.

Realinhar a legislação trabalhista não é apenas uma questão técnica, mas uma exigência de justiça e reconhecimento da humanidade do trabalhador. A promessa da Sociedade 5.0 é justamente construir um mundo em que a tecnologia sirva à vida, em que o trabalho seja meio e não fim, e em que a dignidade humana seja protegida, não negociada.

A dignidade do trabalhador não é aspiração abstrata. É um direito. E direitos que não são efetivamente protegidos deixam de ser direitos para se tornarem apenas promessas vazias.

REFERÊNCIAS

AHMED, Nilufar. *Quiet quitting: The new workplace trend*. 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: 17 maio 2026.

ALLES, Danielle. Abuso de poder nas relações virtuais de trabalho: hustle culture e cronofagia. *DM em Debate*, 2022. Disponível em: <https://www.dtemdebate.com.br/abuso-de-poder-nas-relacoes-virtuais-de-trabalho-hustle-culture-e-cronofagia/>. Acesso em: 17 maio 2026.

AYDIN, Esra; AZIZOĞLU, Ş. A new term for an existing concept: Quiet quitting—A self-determination perspective. *Journal of Human Resource Management*, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/366530514>. Acesso em: 17 maio 2026.

BARROS, Amélia Calejo de. *Tendências emergentes na geração Z: A cultura do slow content e os novos caminhos para o marketing digital*. 2025. Dissertação (Mestrado em Marketing e Inovação) – IADE, Universidade Europeia, Lisboa, 2025.

BENDIX, Reinhard. *Work and authority in industry: Ideologies of management in the course of industrialization*. New York: John Wiley & Sons, 1956.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2026.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília: Senado Federal, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 17 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 24 de agosto de 2024. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho para disciplinar o trabalho remoto. Brasília: Senado Federal, 2024. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/114831.htm. Acesso em: 17 maio 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): Disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília: MTPS, 2020.

BRASIL. Proposta de Emenda à Constituição nº 08, de 2025. Altera o artigo 7º da Constituição Federal para incluir a semana de trabalho de quatro dias. Brasília: Câmara dos Deputados, 2025.

DELOITTE. *Gen Z and Millennials survey: The generational shift in workplace expectations*. 2026. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>. Acesso em: 17 maio 2026.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Unlocking the benefits of multigenerational workforces*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2020. Disponível em: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/08/Unlocking-the-Benefits-of-Multigenerational-Workforces_Aug-2020.pdf. Acesso em: 17 maio 2026.

HASANAHI, Uswatun et al. Occupational stress and mental health in the post-pandemic workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 20, n. 5, p. 1-18, 2023.

JOHNSON, Stefanie. *What's new about quiet quitting and what's not. The Conversation*, 2023. Disponível em: <https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752>. Acesso em: 17 maio 2026.

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

KPMG. *Unlocking the power of generational diversity in the workplace*. 2026. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/my/pdf/2026/01/unlocking-power-of-generational-diversity-in-workplace.pdf>. Acesso em: 17 maio 2026.

LAZEAR, Edward P.; SHAW, Kathryn L.; STANTON, Christopher T. The value of bosses. *Journal of Political Economy*, v. 123, n. 4, p. 317-364, 2015.

MENEGUZZI, Nelci Lurdes Gayeski; MALGARIM, Emmanuelle de Araujo; MALGARIM, Emmanuelle de Araujo. Análise Do Quiet Quitting Como Mudança De Paradigma Quanto À Concepção De Importância Do Labor Na Vida Do Trabalhador Em Contraste Ao Grumpy Staying E Às Exigências Do Precário Mercado De Trabalho. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho*, [S. l.], v. 10, n. 1, 2024. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2024.v10i1.10493. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistadtmat/article/view/10493>. Acesso em: 17 maio 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Convenção nº 155 sobre segurança e saúde dos trabalhadores*. Genebra: OIT, 1981. Disponível em: <https://www.ilo.org/>. Acesso em: 17 maio 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Convenção nº 190 sobre violência e assédio no trabalho*. Genebra: OIT, 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org/>. Acesso em: 17 maio 2026.

PERIĆ, Katarina. Hustle culture and occupational health: A systematic review. *Croatian Medical Journal*, v. 58, n. 3, p. 1-12, 2017. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/file/462977>. Acesso em: 17 maio 2026.

PEVEC, Nastja et al. The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Journal of Organizational Change Management*, v. 36, n. 4, p. 1-28, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Nastja-Pevce/publication/371789545>. Acesso em: 17 maio 2026.

RIGO, Tiago Luís. *Geração Z e plataformas: Uma convergência propulsora de tendências*. 2025. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS), Porto Alegre, 2025.

RIZZATTO, Tatiana Didier. *Síndrome de burnout em Millennials*. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, Recife, 2025.

RUSSELL, Bertrand. *In praise of idleness and other essays*. London: Routledge, 1932.

SHINDE, Onkar et al. Understanding Generation Z in the workplace: Adapting organizational strategies for a new era of work. *Human Resource Management Review*, v. 34, n. 2, p. 1-18, 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Onkar-Shinde-3/publication/390006578>. Acesso em: 17 maio 2026.

UNECE (United Nations Economic Commission for Europe). *Generational diversity in the workplace: Policy recommendations for inclusive workforces*. 2025. Disponível em: https://unece.org/sites/default/files/2025-11/HLG2025_CapComm_Generational%20diversity.pdf. Acesso em: 17 maio 2026.