ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

ENANGRAD Pleno

A GERAÇÃO Z E A REINVENÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS: *QUIET AMBITION*, *QUIET QUITTING* E OS NOVOS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Resumo

Este estudo analisa os impactos dos fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting* sobre a gestão de pessoas e os desafios da Administração associados à Geração Z no mercado de trabalho. Em um contexto de transformações sociais e tecnológicas, expansão do trabalho híbrido e valorização de propósito, bem-estar e qualidade de vida, essa geração tem redefinido expectativas relacionadas à carreira, à liderança e ao sucesso profissional. O objetivo da pesquisa foi analisar como esses fenômenos influenciam as práticas de gestão de pessoas e os desafios enfrentados pela Administração. Trata-se de uma pesquisa de abordagem mista, exploratória e descritiva, realizada com 32 jovens universitários que conciliavam estudos e atividades profissionais. Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico e analisados por estatística descritiva e análise temática. Os resultados evidenciaram elevada identificação dos participantes com a *quiet ambition*, valorização da liderança humanizada, preferência por modelos híbridos de trabalho e elevados níveis de engajamento associados a propósito, reconhecimento e bem-estar. Os achados também indicam que sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento e ausência de propósito podem favorecer comportamentos relacionados ao *quiet quitting*. Conclui-se que esses fenômenos refletem uma redefinição das relações entre trabalho, carreira e sucesso profissional, exigindo a revisão de práticas de liderança, desenvolvimento de carreira e retenção de talentos.

Palavras-chave: geração Z, *quiet ambition*, *quiet quitting*, liderança humanizada, gestão de pessoas.

Abstract

This study examines the impacts of the phenomena of quiet ambition and quiet quitting on people management and the managerial challenges associated with Generation Z in the labor market. In a context characterized by social and technological transformations, the expansion of hybrid work arrangements, and the growing importance of purpose, well-being, and quality of life, this generation has been redefining expectations regarding careers, leadership, and professional success. The objective of this research was to analyze how these phenomena influence people management practices and the challenges faced by management. This exploratory and descriptive study adopted a mixed-methods approach and was conducted with 32 university students who combined academic studies with professional activities. Data were collected through an electronic questionnaire and analyzed using descriptive statistics and thematic analysis. The findings revealed a high level of identification with quiet ambition, a strong appreciation for humanized leadership, a preference for hybrid work arrangements, and high levels of engagement associated with purpose, recognition, and well-being. The results also indicate that work overload, lack of recognition, and absence of purpose may foster behaviors related to quiet quitting. It is concluded that these phenomena reflect a redefinition of the relationships among work, career, and professional success, requiring organizations to revise leadership practices, career development strategies, and talent retention policies.

Keywords: generation Z, quiet ambition, quiet quitting, humanized leadership, people management.

1. Introdução

As transformações sociais e tecnológicas intensificadas no período pós-pandemia vêm redefinindo as relações de trabalho, os modelos organizacionais e as práticas de gestão de pessoas. A expansão do trabalho híbrido, a digitalização dos processos produtivos e a crescente valorização de propósito, bem-estar e qualidade de vida ampliaram os desafios enfrentados pelas organizações na atração, no engajamento e na retenção de talentos, especialmente daqueles pertencentes à Geração Z, jovens nascidos entre meados da década de 1990 e o início da década de 2010 (Dimock, 2019).

Formada por indivíduos que cresceram em um ambiente de intensa conectividade digital e rápidas mudanças tecnológicas, a Geração Z apresenta expectativas distintas em relação ao trabalho, valorizando flexibilidade, autonomia, desenvolvimento contínuo e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. Como consequência, práticas tradicionais de gestão baseadas exclusivamente em hierarquia, controle e progressão vertical de carreira passam a ser crescentemente questionadas.

Nesse contexto, destacam-se os fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting*. O primeiro refere-se à redefinição do sucesso profissional, priorizando propósito, bem-estar e sustentabilidade da carreira em detrimento da ascensão hierárquica acelerada. O segundo caracteriza-se pela limitação voluntária do esforço laboral às responsabilidades formalmente contratadas, frequentemente associada à sobrecarga, à falta de reconhecimento e ao desalinhamento entre expectativas individuais e práticas organizacionais. Embora distintos, ambos refletem mudanças relevantes na forma como a Geração Z percebe o trabalho, a liderança e o desenvolvimento profissional.

Tais transformações possuem implicações diretas para a Administração e para a gestão de pessoas. Nesse cenário, a liderança humanizada emerge como uma abordagem relevante ao priorizar reconhecimento, escuta ativa, desenvolvimento das pessoas, propósito e segurança psicológica, fatores frequentemente associados ao engajamento sustentável das novas gerações.

Diante desse contexto, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: de que forma os fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting*, característicos da Geração Z, estão impactando as práticas de gestão de pessoas e a Administração nas organizações contemporâneas?

O objetivo geral do estudo é analisar como esses fenômenos influenciam as práticas de gestão de pessoas e os desafios enfrentados pela Administração. Para tanto, busca-se compreender as percepções da Geração Z sobre trabalho, liderança e carreira; identificar sua relação com os fenômenos investigados; analisar o papel da liderança humanizada no engajamento e no bem-estar; e discutir implicações para a gestão de pessoas.

A pesquisa adota abordagem mista, de caráter exploratório e descritivo, utilizando dados obtidos junto a jovens universitários pertencentes à Geração Z que conciliam atividades acadêmicas e profissionais. Sua relevância reside na integração dos debates sobre Geração Z, *quiet ambition*, *quiet quitting*, liderança humanizada e gestão de pessoas, oferecendo subsídios teóricos e práticos para compreender as transformações contemporâneas do trabalho.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a fundamentação teórica; em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos; posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados

da pesquisa; e, por fim, são expostas as conclusões, contribuições, limitações e sugestões para estudos futuros.

2. Fundamentação Teórica

A compreensão dos fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting* exige o entendimento das características da Geração Z e das transformações que vêm redefinindo o mundo do trabalho.

2.1 Geração Z e as Transformações do Mundo do Trabalho

Composta por indivíduos que cresceram em um ambiente marcado pela conectividade digital e rápidas mudanças tecnológicas, essa geração apresenta expectativas profissionais distintas das observadas em gerações anteriores, valorizando flexibilidade, autonomia, aprendizado contínuo e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais (Romani-Dias; Barbosa, 2025; Dias; Brelàz, 2023).

A literatura aponta que os integrantes da Geração Z tendem a atribuir ao trabalho significados que ultrapassam a dimensão econômica, incorporando aspectos relacionados ao propósito, ao desenvolvimento pessoal, ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à saúde mental (Carvalho, 2024; Silva; Brasil, 2026). Nesse contexto, observa-se um afastamento gradual de modelos tradicionais de carreira baseados exclusivamente na estabilidade e na ascensão hierárquica.

Segundo Hall (2004), as carreiras assumiram características mais proteanas, sendo orientadas pelos valores e escolhas dos próprios indivíduos. Uma carreira proteana é um modelo de carreira em que o próprio indivíduo assume a responsabilidade por suas escolhas profissionais, guiando sua trajetória com base em seus valores pessoais, objetivos de vida e busca por realização, e não apenas pelas oportunidades oferecidas por uma organização. Esse conceito deriva de Proteu, personagem da mitologia grega capaz de mudar de forma, simbolizando a capacidade de adaptação diante de ambientes em constante transformação.

Sob essa perspectiva, o sucesso profissional deixa de ser definido apenas por promoções ou remuneração e passa a considerar satisfação pessoal, desenvolvimento contínuo e coerência entre trabalho e estilo de vida.

Essas mudanças também afetam a forma como os jovens se relacionam com a liderança e com as organizações. Como consequência, as organizações passam a enfrentar desafios relacionados à atração, ao engajamento e à retenção de talentos, especialmente diante da crescente busca por carreiras sustentáveis e ambientes de trabalho mais saudáveis.

2.2. *Quiet Ambition* e *Quiet Quitting*: Novas Perspectivas sobre Carreira e Engajamento

Entre os fenômenos mais recentes que surgiram em contextos de mercado de trabalho, destacam-se o *quiet ambition* e o *quiet quitting*. Embora distintos, ambos refletem transformações nas expectativas profissionais e na relação estabelecida entre trabalhadores e organizações.

O fenômeno *quiet ambition* refere-se à redefinição do sucesso profissional, caracterizando-se pela busca de crescimento e realização sem necessariamente priorizar ascensão hierárquica, cargos de liderança ou aumento contínuo de responsabilidades (Leite; Malaquias; Assunção, 2025). Em vez disso, fatores como propósito, qualidade de vida, autonomia e bem-estar passam a ocupar posição central nas decisões de carreira.

Essa perspectiva encontra respaldo nas teorias de carreira. Hall (2004), por exemplo, destaca que o sucesso profissional é definido pelo próprio indivíduo, enquanto Schein, Van Maanen e Schein (2023) argumentam que escolhas profissionais são orientadas por diferentes âncoras de carreira, incluindo autonomia, qualidade de vida e competência técnica.

Âncora de carreira é um conceito desenvolvido por Edgar H. Schein (1996) para explicar os valores, motivações e necessidades que orientam as escolhas profissionais de uma pessoa ao longo da vida. Em termos simples, a âncora de carreira representa aquilo que uma pessoa considera mais importante em sua vida profissional e que tende a orientar suas escolhas ao longo do tempo.

No contexto da Geração Z, o conceito de âncora de carreira revela-se particularmente relevante para explicar o fenômeno da *quiet ambition*, pois muitos jovens profissionais não rejeitam o crescimento ou o sucesso, mas redefinem seu significado a partir de âncoras relacionadas à autonomia, à qualidade de vida, ao propósito social e ao desenvolvimento de competências especializadas.

Complementarmente, Arthur e Rousseau (1996) introduziram o conceito de carreiras sem fronteiras (boundaryless careers), caracterizadas por trajetórias profissionais menos dependentes de uma única organização e mais centradas na mobilidade, na construção de competências e na empregabilidade contínua.

Embora desenvolvidos antes da emergência da Geração Z, esses conceitos fornecem importante suporte teórico para compreender por que muitos jovens profissionais contemporâneos demonstram menor interesse por carreiras exclusivamente verticais e maior valorização de experiências profissionais que conciliem crescimento, propósito e qualidade de vida.

Dessa forma, a preferência por trajetórias horizontais ou especializadas não deve ser interpretada como falta de ambição, mas como uma redefinição dos critérios de realização profissional.

Já o *quiet quitting* refere-se à decisão de restringir o esforço laboral às responsabilidades formalmente previstas no contrato de trabalho, evitando assumir demandas adicionais não reconhecidas ou recompensadas (Formica; Sfodera, 2022; Serenko, 2023). A literatura sugere que esse comportamento está frequentemente associado à sobrecarga, à ausência de reconhecimento, à falta de propósito e ao esgotamento emocional.

Segundo Maslach e Leiter (2022), ambientes caracterizados por excesso de demandas, baixa autonomia e desalinhamento de valores tendem a favorecer processos de desgaste ocupacional e redução do engajamento. De forma complementar, Mazzetti et al. (2023) demonstram que o engajamento depende do equilíbrio entre demandas e recursos organizacionais, tais como reconhecimento, suporte da liderança e oportunidades de desenvolvimento.

Essa interpretação encontra respaldo nas evidências empíricas apresentadas por Batista et al. (2024), que identificaram associações significativas entre *quiet quitting*, *burnout*, estagnação profissional e percepções de injustiça organizacional. Os autores observam que trabalhadores submetidos a

condições de elevada pressão e baixas perspectivas de desenvolvimento tendem a reduzir gradualmente seu envolvimento emocional com o trabalho, limitando sua contribuição ao estritamente necessário para o cumprimento das obrigações contratuais. Tal comportamento pode ser compreendido como um sinal de alerta para gestores e profissionais de recursos humanos, indicando possíveis falhas nas políticas de reconhecimento, desenvolvimento e gestão das pessoas.

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre *quiet ambition* e engajamento. Ao contrário de interpretações superficiais que associam o fenômeno à redução do comprometimento organizacional, a literatura sugere que indivíduos identificados com a *quiet ambition* podem apresentar elevados níveis de desempenho e dedicação ao trabalho, desde que encontrem ambientes capazes de oferecer propósito, autonomia, reconhecimento e condições adequadas de bem-estar. Nessa perspectiva, o fenômeno não representa uma rejeição ao trabalho em si, mas uma rejeição a modelos de carreira percebidos como incompatíveis com uma vida profissional saudável e sustentável (Tinetti, 2025; Sinclair, 2024).

Assim, *quiet ambition* e *quiet quitting* representam manifestações distintas de uma mesma transformação: a busca por relações de trabalho mais equilibradas, sustentáveis e alinhadas às expectativas da Geração Z.

2.3. Liderança Humanizada e a Reinvenção da Gestão de Pessoas

As mudanças promovidas pela Geração Z e a ascensão dos fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting* impõem desafios significativos às organizações, exigindo novas abordagens de liderança e gestão de pessoas. Nesse contexto, a liderança humanizada surge como uma resposta capaz de promover engajamento, bem-estar e desenvolvimento sustentável dos trabalhadores.

A liderança humanizada pode ser compreendida como uma abordagem centrada na valorização das pessoas, no respeito à dignidade humana e na construção de ambientes organizacionais que favoreçam desenvolvimento, pertencimento e bem-estar. Diferentemente dos modelos de gestão excessivamente focados em produtividade, controle e resultados de curto prazo, essa perspectiva reconhece que o desempenho sustentável depende da qualidade das relações estabelecidas entre líderes e liderados, bem como da capacidade organizacional de promover condições adequadas para o desenvolvimento humano e profissional (Barros Neto; Rodrigues, 2026).

A liderança transformacional, inicialmente proposta por Burns (1978) e desenvolvida por Bass (1985), enfatiza inspiração, desenvolvimento individual e construção de propósito compartilhado. Já a liderança servidora, fundamentada por Greenleaf (2002) e posteriormente estruturada por Patterson (2003), coloca o desenvolvimento das pessoas no centro da atuação do líder, valorizando empatia, escuta ativa e apoio ao crescimento dos liderados.

A literatura demonstra que tais abordagens apresentam forte aderência às expectativas da Geração Z. Estudos indicam que práticas associadas ao reconhecimento, à comunicação transparente, ao desenvolvimento das pessoas e ao apoio emocional contribuem para fortalecer o comprometimento organizacional e o bem-estar dos trabalhadores (Dias; Moraes Filho, 2020; Cavalcante; Marcelino, 2024; Katchindele; Gomes; Yambo, 2024).

Outro elemento relevante é a segurança psicológica. Segundo Edmondson (1999), ambientes nos quais os indivíduos podem expressar opiniões e preocupações sem receio de punição favorecem aprendizagem, inovação e engajamento. Tais características tornam-se particularmente importantes em organizações compostas por profissionais que valorizam autonomia, propósito e qualidade das relações de trabalho.

Sob a perspectiva da Administração, essas transformações impulsionam uma reinvenção da gestão de pessoas. Como destacam Ulrich et al. (2012), a área de recursos humanos assume papel estratégico na construção de capacidades organizacionais capazes de sustentar inovação e adaptação às mudanças. Nesse cenário, temas como carreiras flexíveis, retenção de talentos, trabalho híbrido, propósito organizacional e desenvolvimento contínuo tornam-se centrais para a competitividade das organizações.

Assim, compreender os impactos do *quiet ambition* e do *quiet quitting* não significa apenas analisar tendências comportamentais emergentes, mas interpretar mudanças estruturais que desafiam os modelos tradicionais de liderança, carreira e gestão de pessoas na Administração contemporânea.

3. Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem mista, de caráter exploratório e descritivo. A escolha dessa estratégia metodológica fundamenta-se no objetivo de compreender como os fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting*, associados à Geração Z, influenciam as práticas de gestão de pessoas e os desafios enfrentados pela Administração contemporânea. A combinação de abordagens qualitativa e quantitativa permite ampliar a compreensão de fenômenos organizacionais complexos e fortalecer a análise dos resultados (Prodanov; Freitas, 2013).

O estudo foi realizado com jovens pertencentes à Geração Z que conciliavam atividades acadêmicas e profissionais na cidade de São Paulo. A amostra foi não probabilística por conveniência, composta por 32 participantes que atenderam aos critérios definidos para a pesquisa. Embora essa estratégia não permita generalizações estatísticas, mostra-se adequada para investigações exploratórias voltadas à compreensão de fenômenos emergentes.

A coleta de dados ocorreu entre junho e julho de 2025 por meio de questionário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms e divulgado em redes acadêmicas e profissionais dos pesquisadores. O instrumento foi estruturado em quatro blocos: caracterização sociodemográfica; experiência profissional; percepções sobre liderança, engajamento e bem-estar; e identificação com os fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting*.

Os construtos investigados foram definidos com base na fundamentação teórica do estudo. O engajamento foi analisado à luz do Modelo Demanda-Recursos do Trabalho (*Job Demands-Resources Model – JD-R*), enquanto a liderança humanizada foi examinada por meio das percepções dos participantes sobre práticas associadas às lideranças transformacional e servidora. Já os fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting* foram investigados por meio de questões de autoidentificação e perguntas abertas sobre expectativas de carreira, motivação e relação com o trabalho.

A análise dos dados ocorreu em duas etapas complementares. Inicialmente, aplicou-se estatística descritiva para identificar tendências e padrões de

comportamento dos respondentes. Em seguida, as respostas abertas foram submetidas à análise temática proposta por Braun e Clarke (2006), técnica que permite identificar padrões recorrentes de significado e interpretar experiências, percepções e narrativas dos participantes.

Quanto aos aspectos éticos, todos os participantes receberam informações sobre os objetivos da pesquisa, a participação voluntária, o anonimato e a confidencialidade dos dados, manifestando concordância por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O estudo observou os princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos (Witiuk et al., 2018).

Por fim, reconhece-se que o tamanho reduzido da amostra, a seleção por conveniência e a utilização de dados autorrelatados constituem limitações do estudo. Ainda assim, a combinação entre estatística descritiva e análise temática oferece suporte adequado para explorar os impactos dos fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting* sobre a gestão de pessoas e os desafios contemporâneos da Administração.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção apresenta os resultados obtidos junto aos 32 participantes da pesquisa e os discute à luz do referencial teórico construído sobre Geração Z, *quiet ambition*, *quiet quitting*, liderança humanizada e reinvenção da gestão de pessoas. A análise está organizada em cinco eixos principais: perfil da amostra, preferências de liderança, engajamento e bem-estar, identificação com os fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting* e implicações para a Administração contemporânea.

4.1. Caracterização da Amostra

A amostra foi composta por 32 jovens pertencentes à Geração Z que conciliavam atividades acadêmicas e profissionais na cidade de São Paulo, sendo que a maior parte dos participantes encontrava-se na faixa entre 18 e 21 anos (71,9%), seguida pelo grupo de 22 a 25 anos (25,0%).

Em relação ao vínculo profissional, verificou-se predominância de trabalhadores contratados sob regime CLT (43,8%) e estagiários (40,6%), sendo que 37,5% possuíam mais de dois anos de experiência corporativa. Além disso, o modelo híbrido foi apontado como a modalidade preferida de trabalho por 75% dos respondentes.

Esses dados revelam um perfil compatível com as características descritas na literatura sobre a Geração Z, particularmente no que se refere à valorização da flexibilidade e da autonomia no trabalho (Romani-Dias; Barbosa, 2025; Carvalho, 2024).

A forte preferência pelo trabalho híbrido sugere que os participantes percebem a flexibilidade não como benefício adicional, mas como componente relevante da qualidade de vida e da experiência profissional.

4.2. Liderança Humanizada e as Expectativas da Geração Z

Um dos achados mais expressivos da pesquisa, mostrados na Tabela 1, refere-se às preferências dos participantes em relação aos estilos de liderança.

Tabela 1 – Estilo de liderança considerado mais engajador

Estilo de liderança	Frequência	Percentual (%)
Liderança transformacional	21	65,6
Liderança servidora	7	21,9
Liderança tradicional/hierárquica	2	6,2
Não soube identificar	2	6,2
Total	32	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 87,5% dos respondentes demonstraram preferência por estilos de liderança alinhados aos princípios da liderança humanizada, representados pela liderança transformacional e pela liderança servidora. Apenas 6,2% indicaram preferência por modelos tradicionais hierárquicos.

Esse resultado confirma as discussões desenvolvidas na fundamentação teórica, segundo as quais a Geração Z tende a valorizar líderes capazes de inspirar, apoiar o desenvolvimento profissional, oferecer reconhecimento e promover relações baseadas em confiança e diálogo (Bass, 1985; Patterson, 2003; Romani-Dias; Barbosa, 2025). A predominância da liderança transformacional sugere que os jovens profissionais não rejeitam a liderança em si, mas sim estilos excessivamente autoritários e distantes da realidade contemporânea.

Quando questionados sobre as características mais valorizadas em um líder, conforme apresentado na Tabela 2, os participantes apontaram clareza nos objetivos (71,88%), reconhecimento (62,50%) e escuta ativa (56,25%) como os atributos mais relevantes.

Tabela 2 – Características mais valorizadas em um líder

Característica	Percentual (%)
Clareza nos objetivos	71,88
Reconhecimento	62,50
Escuta ativa	56,25
Feedback constante	46,88
Flexibilidade	43,75
Meritocracia	3,13

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados acima reforçam a centralidade dos aspectos relacionais na construção do engajamento organizacional, evidenciando que a liderança humanizada constitui elemento estratégico para a gestão de pessoas na atualidade.

4.3. Engajamento, Bem-Estar e a Busca por Equilíbrio

Os dados relativos ao engajamento, demonstrados na Tabela 3, revelam que os participantes apresentam níveis expressivos de conexão com o trabalho. Mais da metade dos respondentes (53,1%) declarou estar "muito engajada" e 18,8% afirmaram estar "totalmente engajada".

Esse resultado possui especial relevância para a discussão dos fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting*, pois demonstra que a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional não implica, necessariamente, baixos níveis de comprometimento. Ao contrário, os participantes apresentam elevados índices de engajamento mesmo defendendo modelos de trabalho mais sustentáveis.

Tabela 3 – Nível de engajamento autorrelatado

Nível de engajamento	Percentual (%)
Totalmente engajado	18,8
Muito engajado	53,1
Razoavelmente engajado	28,1

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, os fatores que mais impactam negativamente o engajamento foram sobrecarga de trabalho (46,88%), falta de propósito (40,63%), falta de reconhecimento (34,38%) e ambiente tóxico (31,25%).

Tais resultados corroboram diretamente o Modelo Demanda-Recursos do Trabalho (JD-R), segundo o qual o engajamento depende da existência de recursos organizacionais capazes de compensar as demandas do trabalho (Mazzetti et al., 2023). Quando o equilíbrio entre demandas e recursos é rompido, aumentam os riscos de esgotamento, redução do comprometimento e surgimento de comportamentos associados ao *quiet quitting*.

Os indicadores atitudinais reforçam essa interpretação, uma vez que a pesquisa revelou que 87,5% concordam que a liderança influencia diretamente sua motivação, 84,4% consideram que os modelos híbrido ou remoto contribuem para seu bem-estar e que 65,6% afirmam encontrar propósito em seu trabalho atual.

Esses resultados evidenciam que engajamento, propósito, flexibilidade e qualidade da liderança constituem elementos interdependentes na experiência profissional da Geração Z.

4.4. *Quiet Ambition* e a Redefinição do Sucesso Profissional

Um dos principais objetivos da pesquisa consistiu em investigar o grau de identificação dos participantes com o fenômeno *quiet ambition*. Nessa questão, verifica-se pela Tabela 4, que 75% dos participantes afirmam identificar-se total ou parcialmente com a *quiet ambition*. Esse resultado representa um dos principais achados do estudo e confirma a hipótese de que a Geração Z está redefinindo os critérios tradicionais de sucesso profissional.

Tabela 4 – Identificação com o fenômeno *quiet ambition*

Resposta	Percentual (%)
Sim, totalmente	34,4
Em parte	40,6
Pouco	12,5
Não me identifico	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados corroboram as discussões apresentadas por Leite, Malaquias e Assunção (2025), segundo os quais a *quiet ambition* não representa ausência de ambição, mas uma nova forma de interpretar crescimento profissional. O foco desloca-se da ascensão hierárquica acelerada para a busca de sentido, desenvolvimento sustentável e qualidade de vida.

A elevada preferência por trabalho híbrido, associada aos altos níveis de engajamento observados, reforça a interpretação de que a Geração Z não rejeita o desempenho ou a produtividade, mas questiona modelos organizacionais que associam sucesso exclusivamente a jornadas extensas e promoções constantes.

4.5. *Quiet Quitting*, Liderança e os Novos Desafios da Administração

Embora o questionário tenha explorado diretamente a *quiet ambition*, os resultados relativos às causas de desengajamento permitem compreender fatores associados ao fenômeno *quiet quitting*. A presença simultânea de sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento, ausência de propósito e ambientes tóxicos como principais fatores negativos sugere condições propícias ao surgimento desse comportamento.

A literatura analisada neste trabalho argumenta que o *quiet quitting* não deve ser entendido como preguiça ou falta de comprometimento, mas como uma resposta a contextos organizacionais incapazes de oferecer reconhecimento, equilíbrio e bem-estar (Serenko, 2023; Nunes; Pimenta, 2024). Os dados desta pesquisa parecem corroborar essa interpretação.

Particularmente relevante é o fato de que os participantes atribuem papel central à liderança na construção da motivação. A influência direta da liderança sobre o engajamento, reconhecida por 87,5% da amostra, indica que gestores podem exercer papel decisivo tanto na prevenção quanto no agravamento de processos de afastamento psicológico associados ao *quiet quitting*.

Sob a perspectiva da Administração, os resultados sugerem que a gestão de pessoas está passando por um processo de transformação estrutural. Modelos fundamentados exclusivamente na autoridade hierárquica, na disponibilidade permanente e em carreiras verticais tendem a encontrar crescente resistência entre profissionais da Geração Z. Em seu lugar, emerge uma demanda por ambientes caracterizados por flexibilidade, propósito, reconhecimento, segurança psicológica e desenvolvimento humano.

4.6. Síntese dos Principais Achados

Os resultados obtidos permitem destacar cinco evidências centrais:

1. A Geração Z demonstra forte preferência por estilos de liderança humanizados, especialmente liderança transformacional e servidora.
2. O engajamento permanece elevado, contrariando a percepção de que os jovens profissionais seriam menos comprometidos com o trabalho.
3. Três em cada quatro participantes identificam-se com o fenômeno *quiet ambition*, indicando uma redefinição dos critérios de sucesso profissional.
4. Sobrecarga, falta de propósito e ausência de reconhecimento constituem fatores de risco para o surgimento de comportamentos associados ao *quiet quitting*.

5. A liderança humanizada emerge como elemento estratégico para a reinvenção da gestão de pessoas e para a adaptação da Administração aos desafios impostos pelas novas gerações.

Em conjunto, os resultados confirmam que os fenômenos *quiet ambition* e *quiet quitting* não representam uma rejeição ao trabalho, mas sim uma redefinição das expectativas profissionais da Geração Z, impondo à Administração contemporânea a necessidade de revisar práticas tradicionais de liderança, carreira, engajamento e retenção de talentos.

5. Conclusão e Contribuições

Os resultados evidenciaram que a Geração Z vem promovendo uma importante ressignificação dos conceitos tradicionalmente associados ao sucesso profissional. Diferentemente de modelos organizacionais que valorizam prioritariamente a ascensão hierárquica, a disponibilidade permanente e o crescimento acelerado da carreira, os participantes demonstraram forte valorização de fatores como propósito, qualidade de vida, flexibilidade, reconhecimento e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Nesse contexto, a elevada identificação com o fenômeno *quiet ambition* sugere que a ambição profissional permanece presente, porém orientada por critérios mais amplos e sustentáveis.

Os achados também indicaram que o *quiet quitting* não deve ser interpretado como desinteresse pelo trabalho ou falta de comprometimento. Fatores como sobrecarga, ausência de propósito, falta de reconhecimento e ambientes organizacionais considerados tóxicos mostraram-se associados à redução do engajamento e ao afastamento psicológico dos trabalhadores. Dessa forma, os resultados reforçam a compreensão de que esse fenômeno representa uma reação a práticas organizacionais inadequadas, sinalizando a necessidade de revisão de modelos tradicionais de gestão.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel da liderança humanizada. A forte preferência dos participantes por lideranças transformacionais e servidoras evidencia a importância de práticas fundamentadas em reconhecimento, escuta ativa, clareza de objetivos, desenvolvimento das pessoas e segurança psicológica. Os resultados sugerem que a liderança humanizada constitui um importante mecanismo para fortalecer o engajamento, promover bem-estar e reduzir fatores associados tanto ao *quiet ambition* quanto ao *quiet quitting*.

A pesquisa também evidencia que a gestão de pessoas passa por um processo de reinvenção impulsionado pelas expectativas da Geração Z. Temas como carreiras flexíveis, trabalho híbrido, propósito organizacional, segurança psicológica e desenvolvimento contínuo assumem papel cada vez mais estratégico, exigindo das organizações novas abordagens para atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao integrar os debates sobre Geração Z, *quiet ambition*, *quiet quitting* e liderança humanizada, oferecendo uma visão articulada dos impactos dessas transformações sobre a Administração e a gestão de pessoas. Sob a perspectiva prática, os resultados oferecem subsídios para gestores e profissionais de recursos humanos revisarem políticas de liderança, reconhecimento, desenvolvimento de carreira e retenção de talentos, buscando maior alinhamento com as expectativas das novas gerações. Em termos sociais, a pesquisa reforça a relevância da

construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, inclusivos e orientados ao bem-estar e ao desenvolvimento humano.

Como limitações, destacam-se o tamanho reduzido da amostra, sua concentração geográfica na cidade de São Paulo e a utilização de dados autorrelatados, fatores que restringem a generalização dos resultados. Além disso, o caráter transversal da investigação não permite avaliar mudanças de percepção ao longo do tempo.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o número de participantes, contemplem diferentes contextos organizacionais e adotem métodos quantitativos e longitudinais capazes de aprofundar a compreensão das relações entre *quiet ambition*, *quiet quitting*, liderança humanizada, engajamento e desempenho organizacional. Considerando a velocidade das transformações observadas no mundo do trabalho, compreender o impacto da Geração Z sobre a gestão de pessoas representa não apenas um desafio acadêmico, mas uma necessidade estratégica para a Administração no século XXI.

Referências

ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (org.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996.

BARROS NETO, João Pinheiro de; RODRIGUES, Roberto Moreira do Nascimento. Confluência de práticas entre capitalismo consciente e empresas humanizadas. **Revista de Geopolítica**, v. 17, n. 1, e1313, 2026. DOI: https://doi.org/10.56238/revgeov17n1-072.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BATISTA, Beatriz; OLIVEIRA, Joana; RENTE, José; LOPES, Cristina. Quiet Quitting: os principais motivos. **Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas / Journal of Business and Legal Sciences**, n. 33, p.1-22, Special Issue - Focus on People - diversity, sustainability and digitalization, 2024. DOI: https://doi.org/10.56002/ceos.pp33-003_rcej.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI: https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CARVALHO, Ricardo. **Liderando a Geração Z**: nova era da liderança. Rio de Janeiro: Pod Editora, 2024.

CAVALCANTE, Elaine Alves Feitosa; MARCELINO, Karina Francine. A influência da liderança humanizada no comprometimento organizacional no setor de saúde. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.

DIAS, Bruna dos Santos; BRELÀZ, Gabriela de. **Geração Z e o mercado de trabalho**: uma revisão bibliográfica. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2023. Disponível em: https://repositorio.unifesp.br. Acesso em: 22 jul. 2026.

DIAS, Cleysson Ricardo Jordão Braga; MORAES FILHO, Rodolfo Araújo de. Liderança servidora na prática: um estudo brasileiro em uma nova comunidade. **Revista Administração em Diálogo**, v. 22, n. 1, p. 35-56, 2020. DOI: https://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i1.40787.

DIMOCK, Michael. **Defining generations**: where Millennials end and Generation Z begins. Washington, DC: Pew Research Center, 2019. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Acesso em: 22 jul. 2026.

EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999.

FORMICA, Sandro; SFODERA, Fabiola. The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 21, n. 4, p. 899-907, 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601.

GREENLEAF, Robert K. **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. 25th Anniversary ed. New York: Paulist Press, 2002.

HALL, Douglas T. The protean career: a quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006.

KATCHINDELE, Miguel T.; GOMES, Rosa N. C.; YAMBO, Nelson S. C. Liderança organizacional: uma revisão integrativa. **Academicus Magazine**, v. 2, n. 2, p. 29-41, 2024. DOI: https://dx.doi.org/10.4314/academicus.v2i2.2.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra; MALAQUIAS, Roberto Antônio Darós; ASSUNÇÃO, Maria Eduarda Felippe de. "Quiet Ambition" e a adaptação das relações de trabalho ao paradigma instaurado pelas novas gerações. **Revista Magister de Direito do Trabalho**, Porto Alegre, ano 21, n. 124, p. 105-116, jan./fev. 2025.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The burnout challenge**: managing people's relationships with their jobs. Cambridge: Harvard University Press, 2022.

MAZZETTI, Greta et al. Work Engagement: A Meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. **Psychological Reports**, v. 126, n. 3, p. 1069-1107, 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/00332941211051988.

NUNES, Ana Rita; PIMENTA, Filipa. Quiet quitting, firing and hiring: just a social media trend? **Psicologia, Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 25, n. 1, p. 124-136, 2024. DOI: https://doi.org/10.15309/24psd250112.

PATTERSON, Kathleen A. Servant leadership: a theoretical model. In: Servant Leadership Research Roundtable, 2003, Virginia Beach. **Proceedings**... Virginia Beach: Regent University, 2003. p. 1-49. Disponível em: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROMANI-DIAS, Marcello; BARBOSA, Aline dos Santos. **Como liderar as novas gerações**: 36 passos para engajar e inspirar talentos da geração Z. Barueri: GEN Atlas, 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Career anchors**: discovering your real values. San Diego: Pfeiffer, 1996.

SCHEIN, Edgar H.; VAN MAANEN, John; SCHEIN, Peter A. **Career anchors reimagined**: finding direction and opportunity in the changing world of work. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2023.

SERENKO, Alexander. The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. **Journal of Knowledge Management**, v. 27, n. 13, p. 305-324, 2023. DOI: https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792.

SILVA, Mariana; BRASIL, Katia Regina Calixto. **Geração Z e o mercado de trabalho**: desafios, motivações e estratégias de retenção. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual do Piauí, Teresina, 2026. Disponível em: https://sistemas2.uespi.br. Acesso em: 22 jul. 2026.

SINCLAIR, Artur J. **Quiet Ambition**: how introverts can thrive in the workplace – maximizing success. Independently Published, 2024.

TINETTI, Ryan P. **The quiet ambition**: scripture's surprising antidote to our restless lives. Downers Grove: IVP Formatio, 2025.

ULRICH, Dave; YOUNGER, Jon; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. **HR from the outside in**: six competencies for the future of human resources. New York: McGraw-Hill, 2012.

WITIUK, Ilda Lopes; FRANÇA, Beatriz; KRÜGER, Cauê; GUEBERT, Mirian Celia Castellain. **Ética em pesquisa envolvendo seres humanos**. Curitiba: PUCPRESS, 2018.