



A Geração Z e a Reinvenção do Trabalho: Liderança Humanizada como Estratégia para o Alcance dos ODS.

Amanda Nogueira Varchavtchik

(Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) / amandavarcha@gmail.com)

João Pinheiro de Barros Neto

(Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) / professorbarros@hotmail.com)

RESUMO:

Este artigo analisa como estilos de liderança humanizada, especialmente a liderança transformacional e a liderança servidora, podem contribuir para o engajamento da Geração Z e, simultaneamente, apoiar o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com destaque para o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico). A pesquisa parte das transformações no mundo do trabalho pós-pandemia e do avanço de fenômenos como o *quiet ambition*, associado à busca por propósito, equilíbrio e ambientes organizacionais saudáveis. Adota-se abordagem qualitativa, com referência a dados coletados por meio de questionário aplicado a jovens trabalhadores da cidade de São Paulo, complementada por revisão teórica sobre liderança, engajamento e características da Geração Z. Os resultados indicam que práticas de liderança baseadas em reconhecimento, escuta ativa, clareza de objetivos e suporte emocional são centrais para a motivação e retenção desses jovens. Além disso, evidencia-se que estilos de liderança humanizada podem fortalecer culturas organizacionais alinhadas à sustentabilidade, promovendo ambientes mais inclusivos, saudáveis e produtivos. Conclui-se que a integração entre gestão de pessoas, bem-estar e responsabilidade social corporativa representa um caminho promissor para o avanço dos ODS no contexto organizacional contemporâneo.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança humanizada, Geração Z, engajamento, ODS, trabalho decente.



1. Introdução

As transformações sociotécnicas intensificadas no pós-pandemia redefiniram o mundo do trabalho, ampliando a adoção de modelos híbridos, reconfigurando expectativas sobre bem-estar e equilíbrio e colocando a liderança e a cultura organizacional no centro das estratégias de engajamento e retenção de talentos. Nesse contexto, a Geração Z, primeira coorte plenamente imersa no ambiente digital, ingressa no mercado valorizando comunicação clara, ambientes psicologicamente seguros, autonomia, propósito e coerência valorativa, características que desafiam estilos tradicionais de gestão e demandam práticas mais humanizadas.

Estudos recentes têm mostrado que esse grupo apresenta menor tolerância a lideranças desorganizadas ou ambientes tóxicos e maior expectativa por reconhecimento, escuta ativa e clareza de objetivos em suas relações de trabalho, elementos que também se articulam a movimentos contemporâneos como a *quiet ambition*, que reposiciona a ambição profissional em direção à saúde mental e ao equilíbrio.

Embora as abordagens transformacional e servidora sejam amplamente reconhecidas por promover inspiração, desenvolvimento humano, suporte e relações éticas, atributos compatíveis com ambientes saudáveis e sustentáveis, ainda há escassez de estudos que conectem explicitamente a liderança humanizada, as demandas da Geração Z e as agendas organizacionais de sustentabilidade, especialmente no que se refere aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em particular o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e o ODS 8 (Trabalho Decente). Em outras palavras, falta compreender de que modo práticas de liderança que priorizam cuidado, presença, clareza e suporte podem constituir estratégias organizacionais efetivas para promover bem-estar, engajamento e desempenho de forma sustentável.

Diante dessa lacuna, este estudo investiga a seguinte questão: como a liderança humanizada, especialmente nas vertentes transformacional e servidora, contribui para o engajamento e a retenção da Geração Z, ao mesmo tempo em que favorece práticas de trabalho decente e alinhadas aos ODS? Para respondê-la, articula-se uma análise empírica com uma revisão teórico-analítica que integra as literaturas de liderança, comportamento organizacional, bem-estar no trabalho e juventudes.

Quatro objetivos orientam a investigação: caracterizar, de modo analítico-descritivo, as preferências da Geração Z em relação a estilos e práticas de liderança; examinar a relação entre liderança humanizada, engajamento e variáveis associadas (motivação, propósito, segurança psicológica); articular os achados empíricos ao referencial teórico, evidenciando mecanismos que conectam liderança e condições de trabalho decente; propor recomendações de gestão de pessoas e práticas de liderança que favoreçam engajamento sustentável e ambientes organizacionais saudáveis.

A consecução desses objetivos se dá por meio de análise descritiva dos dados quantitativos e de análise temática das respostas abertas, além da verificação da consistência entre resultados empíricos e literatura. Com isso, o estudo busca contribuir para o avanço teórico sobre liderança humanizada e juventudes, ao mesmo tempo em que oferece subsídios práticos para gestores e profissionais de recursos humanos interessados em construir



ambientes de trabalho mais saudáveis, inclusivos, produtivos e alinhados às metas da Agenda 2030.

2. Referencial Teórico

A Fundamentação Teórica deste estudo busca estabelecer os conceitos estruturantes que permitem compreender a relação entre liderança humanizada, Geração Z, trabalho decente e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ao integrar perspectivas de sustentabilidade, gestão de pessoas e comportamento organizacional, esta seção fornece o arcabouço necessário para sustentar as análises realizadas nas seções subsequentes. Inicia-se pela apresentação dos ODS, dado que constituem o enquadramento normativo e ético no qual se insere a discussão sobre o papel das organizações na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e orientados ao desenvolvimento humano.

2.1. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

A Agenda 2030, aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 2015, constitui um marco global para a promoção do desenvolvimento sustentável, estruturada em 17 Objetivos e 169 metas que orientam governos, organizações e sociedade civil na construção de um futuro mais justo, inclusivo e ambientalmente responsável (Barbieri, 2020). Conforme destaca Facioli (2020), a Agenda 2030 representa uma inflexão significativa na política internacional, ao propor um modelo integrado de desenvolvimento que articula dimensões econômicas, sociais e ambientais, reconhecendo a centralidade de indicadores de bem-estar humano e de condições dignas de trabalho para o progresso sustentável nacional e global.

Entre os ODS, o ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico assume papel fundamental para este estudo, pois estabelece metas relacionadas à promoção de emprego pleno e produtivo, melhoria das condições laborais e fortalecimento dos direitos trabalhistas. A literatura evidencia, no entanto, que o monitoramento institucional do ODS 8 apresenta desafios, uma vez que os indicadores globais adotados pela Organização das Nações Unidas (ONU) nem sempre refletem integralmente a concepção multidimensional de trabalho decente proposta pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Bernardes e Beltramelli Neto (2023) demonstram que há um desalinhamento entre os sistemas de monitoramento, com ênfase excessiva em métricas macroeconômicas em detrimento de dimensões qualitativas relativas à dignidade, justiça social e condições reais de trabalho.

Diante dessa limitação, estudos têm enfatizado a necessidade de repensar o papel das organizações na promoção ativa do trabalho decente. Noschang e Vieira (2021), ao analisarem a relação entre sustentabilidade e trabalho decente, argumentam que a consolidação de práticas socioambientais depende da construção de ambientes organizacionais que respeitem direitos, promovam inclusão e assegurem condições mínimas de desenvolvimento humano. Esses autores reforçam que o trabalho decente é inseparável da sustentabilidade e que sua promoção corporativa demanda uma abordagem ética e sistêmica.



Além disso, pesquisas contemporâneas ampliam a compreensão do ODS 8 ao relacioná-lo a outros objetivos da Agenda 2030. Klein Junior e Gomes (2022), por exemplo, destacam a interconexão entre os ODS 8 e 10 (Redução das Desigualdades), demonstrando que políticas de trabalho decente são essenciais não apenas para a proteção laboral, mas também para mitigar desigualdades sociais estruturais e promover maior justiça distributiva.

No âmbito da administração e das organizações, Szczepanik, Stefani e Bernardim (2023) reforçam que o ODS 8 tem sido progressivamente incorporado a debates sobre sentido do trabalho, ética nas relações laborais e gestão sustentável de pessoas. A partir de revisão integrativa da literatura nacional, os autores identificam crescente convergência entre abordagens de trabalho decente e práticas de gestão orientadas ao bem-estar, fortalecendo a tese de que ambientes organizacionais saudáveis são um dos caminhos centrais para o avanço das metas da Agenda 2030.

À luz dessa produção científica, torna-se evidente que compreender a Agenda 2030, especialmente o ODS 8, é essencial para analisar como liderança humanizada, Geração Z e engajamento sustentável se articulam no interior das organizações contemporâneas. Estabelecida essa base conceitual, a seção seguinte aprofunda a discussão sobre liderança humanizada e trabalho decente, integrando as perspectivas de sustentabilidade, gestão e comportamento organizacional.

2.2. Geração Z no Mundo do Trabalho Contemporâneo

A Geração Z, geralmente definida como composta por indivíduos nascidos entre 1997 e 2012, tem distinguindo-se como um grupo central nas transformações recentes do mundo do trabalho, trazendo expectativas e valores que desafiam estruturas organizacionais tradicionais. Como destacam Romani-Dias e Barbosa (2025), trata-se de uma geração formada em um ambiente marcado por avanços tecnológicos acelerados, hiperconectividade e dinâmicas sociais fluidas, o que resultou em trabalhadores com forte orientação para flexibilidade, autenticidade, diversidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nesse sentido, o estudo identificou que a Geração Z não apenas domina tecnologias digitais, mas também se diferencia por buscar ambientes de trabalho que valorizem propósito e bem-estar emocional.

Complementarmente, pesquisa conduzida por Silva e Brasil (2026) com estudantes universitários brasileiros evidencia que fatores como falta de reconhecimento, salários incompatíveis, ausência de crescimento e ambientes tóxicos figuram entre os principais motivadores de rotatividade entre jovens trabalhadores. Em contrapartida, bem-estar, flexibilidade, desenvolvimento contínuo e alinhamento de valores aparecem como elementos críticos para sua retenção nas organizações. Esses achados reforçam que a Geração Z apresenta menor tolerância a práticas de gestão hierárquicas e inflexíveis, ao mesmo tempo em que demonstra disposição para se engajar plenamente quando inserida em contextos que promovam respeito psicológico e sentido no trabalho.

A literatura também destaca o papel histórico e sociotécnico da tecnologia na constituição dessa geração. Segundo revisão sistemática produzida por Dias e Brelàz (2023), a



ascensão da tecnologia e das redes digitais não apenas moldou suas competências, mas também influenciou suas expectativas sobre o ambiente laboral, incluindo necessidades de feedback contínuo, práticas de gestão humanizadas e espaços que incentivem colaboração e diversidade. Além disso, Carvalho (2024) aponta que a Geração Z tende a valorizar lideranças acessíveis, horizontais e que apoiam autonomia e saúde mental, mostrando sensibilidade a climas organizacionais emocionalmente inseguros.

À luz desses estudos, compreender as características comportamentais e valorativas da Geração Z torna-se fundamental para analisar fenômenos contemporâneos como *quiet ambition*, engajamento e bem-estar psicológico no trabalho. Trata-se de uma geração que redefine parâmetros de sucesso e que demanda, das organizações, práticas de gestão e de liderança coerentes com os princípios de trabalho decente (ODS 8) e promoção da saúde e bem-estar (ODS 3), temas centrais desta pesquisa.

2.3. Liderança Humanizada e Trabalho Decente

A discussão sobre liderança humanizada tem ganhado centralidade nos estudos contemporâneos de gestão e comportamento organizacional, especialmente em contextos marcados por transformações sociotécnicas, intensificação das demandas por bem-estar e crescente pluralidade geracional. A literatura aponta que estilos de liderança orientados ao cuidado, à inspiração e ao desenvolvimento das pessoas constituem elementos essenciais para a construção de ambientes saudáveis (Barros Neto e Rodrigues, 2026) e, portanto, alinhados ao princípio do trabalho decente, tal como estabelecido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e incorporado ao ODS 8 da Agenda 2030. A convergência entre liderança humanizada e trabalho decente parte justamente da premissa de que relações laborais respeitadas, éticas e participativas são indispensáveis para assegurar dignidade, segurança psicológica e condições que favoreçam o florescimento humano nas organizações.

Nesse cenário, duas abordagens se destacam: a liderança transformacional e a liderança servidora. A liderança transformacional, baseada nos trabalhos clássicos de Burns (1978) e Bass (1985), tem como pilares a influência idealizada, a motivação inspiradora, o estímulo intelectual e a consideração individualizada, dimensões que fortalecem o engajamento, ampliam o senso de propósito e promovem ambientes de confiança e colaboração. Lopes (2025) ressalta que essa forma de liderança ultrapassa a gestão operacional ao integrar valores éticos, visão compartilhada e compromisso com o desenvolvimento humano, tornando-se uma alavanca para culturas organizacionais resilientes e sustentáveis. Nesse sentido, a prática transformacional não apenas favorece desempenho, mas também atende a demandas contemporâneas de inclusão, bem-estar e autonomia, dimensões coerentes com a lógica do trabalho decente.

A liderança servidora, por sua vez, fundamenta-se no princípio de que o líder deve servir primeiro, priorizando o bem-estar, o crescimento e as necessidades dos liderados. Estudos empíricos evidenciam que essa abordagem tende a gerar relações mais horizontais, colaborativas e emocionalmente seguras, características diretamente associadas a ambientes de trabalho saudáveis. Dias e Moraes Filho (2020), ao aplicarem o modelo de Patterson (2003) em organizações brasileiras, demonstram que comportamentos associados à liderança



servidora, como humildade, empatia, altruísmo e encorajamento, correlacionam-se positivamente com a sensação de pertencimento e com práticas organizacionais que reforçam a dignidade e a justiça no trabalho, elementos centrais para o avanço do trabalho decente.

Além disso, revisões integrativas recentes mostram que tanto a liderança transformacional quanto a servidora integram um movimento mais amplo de valorização da liderança humanizada, entendido como um paradigma orientado por ética relacional, empatia, diálogo e suporte emocional. Esse tipo de liderança se opõe ao modelo tradicional baseado exclusivamente em controle, hierarquia e eficiência instrumental, reforçando uma visão de gestão compatível com o desenvolvimento sustentável das pessoas e das organizações. A revisão de Katchindele, Gomes e Yambo (2024) evidencia que abordagens humanizadas tendem a impactar positivamente o clima organizacional, o bem-estar e a coesão das equipes, respondendo a demandas de grupos mais jovens, como a Geração Z, que valorizam autenticidade, participação e reconhecimento como dimensões fundamentais de sua experiência laboral.

Em consonância com essa perspectiva, Cavalcante e Marcelino (2024) demonstram que práticas de gestão humanizada influenciam diretamente o comprometimento organizacional, fortalecendo engajamento, motivação intrínseca e relações de confiança. Ao enfatizar reconhecimento, comunicação transparente e suporte emocional, a liderança humanizada funciona como mecanismo de proteção socioemocional, reduzindo riscos psicossociais e favorecendo condições coerentes com o ODS 8, que prescreve ambientes seguros, inclusivos e dignos.

Dessa forma, observa-se que a literatura contemporânea converge para uma compreensão ampliada da liderança como fenômeno social que transcende a condução estratégica e o desempenho econômico, alcançando dimensões humanas e éticas que estruturam o trabalho decente. Tanto a liderança transformacional quanto a servidora contribuem para práticas organizacionais mais justas, participativas e sustentáveis, criando as condições socioculturais para que o engajamento da Geração Z, altamente sensível a propósito, equilíbrio e coerência valorativa, possa se manifestar de forma plena. A articulação entre liderança humanizada e trabalho decente, portanto, oferece o fundamento conceitual necessário para compreender as análises desenvolvidas nas seções seguintes deste estudo.

2.4. *Quiet Ambition*, Bem-Estar e Engajamento na Geração Z

O fenômeno *quiet ambition* (ambição silenciosa) vem sendo descrito na literatura acadêmica recente como uma reconfiguração da ambição profissional, na qual trabalhadores, especialmente jovens, rejeitam trajetórias verticalizadas e posições de liderança quando estas implicam sobrecarga, erosão do bem-estar e desalinhamento com valores pessoais, sem que isso signifique desengajamento ou queda de desempenho. Na análise de Leite, Malaquias e Assunção (2025) a *quiet ambition* enquadra-se como novo paradigma nas relações de trabalho, sugerindo que políticas organizacionais e marcos regulatórios precisam se adaptar para garantir dignidade, autonomia e condições de trabalho compatíveis com a saúde e a vida fora do expediente, o que dialoga diretamente com as metas do ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e do ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico).



Os debates contemporâneos sobre *quiet ambition* têm sido ampliados não apenas por análises sociolaborais, mas também por obras que exploram o fenômeno sob perspectivas psicológicas, espirituais e individuais. Tinetti (2025), por exemplo, argumenta que a ambição silenciosa pode ser compreendida como uma alternativa saudável à lógica de produtividade incessante e ao ideal de grandeza contínua, sugerindo que a vida significativa surge mais do compromisso ético e regular com o cotidiano do que de expectativas performáticas excessivas. O autor propõe quatro posturas: viver quietamente, cuidar das próprias responsabilidades, trabalhar com as próprias mãos e tratar os outros com generosidade, calma e respeito, mesmo sob pressão, como caminhos para reduzir a ansiedade e restaurar um senso de propósito fundamentado no equilíbrio e na presença plena no presente, uma visão que ressoa fortemente com as demandas de bem-estar da Geração Z.

Complementarmente, Sinclair (2024), analisa como indivíduos introvertidos podem prosperar no ambiente corporativo ao valorizar suas forças internas, como autorreflexão, escuta ativa e constância, em vez de se submeterem à pressão por visibilidade constante e competitividade exacerbada. O autor demonstra que uma ambição discreta, centrada no autoconhecimento e no uso estratégico do tempo e da energia, pode não apenas promover carreiras mais sustentáveis, mas também prevenir sobrecarga emocional, reforçando a necessidade de culturas organizacionais que reconheçam diferentes estilos de personalidade e trajetórias profissionais não lineares.

Assim, pode-se entender que *quiet ambition* não é um sintoma de desengajamento, mas um reposicionamento da ambição em direção ao bem-estar, ao propósito e à autenticidade, elementos fundamentais para compreender por que a Geração Z tende a rejeitar modelos tradicionais de liderança e a valorizar configurações laborais alinhadas ao ODS 3 e ODS 8.

Do ponto de vista psicossocial, *quiet ambition* deve ser entendida em continuidade e não em oposição, a evidências consolidadas sobre engajamento e bem-estar. Meta-análise conduzida por Mazzetti et al. (2023), baseada no modelo Demanda-Recursos de Trabalho (JD-R) demonstra, com base em 94 estudos independentes ($n \approx 119$ mil), que recursos de desenvolvimento e recursos pessoais apresentam efeitos mais fortes sobre o engajamento do que recursos exclusivamente sociais ou de tarefa; e que satisfação e comprometimento são os correlatos de maior magnitude, indicando que o engajamento floresce quando as organizações favorecem crescimento, autonomia e sentido no trabalho (vigor e dedicação), condições também associadas à prevenção do adoecimento e à retenção de talentos (especialmente jovens) em horizontes de médio e longo prazo.

Em contextos de trabalho remoto e transições pós-pandemia, estudos longitudinais em larga escala, como o de Straus et al. (2022) apontam que autoeficácia, suporte social e qualidade dos recursos organizacionais atenuam os declínios de bem-estar e engajamento ao longo do tempo, sustentando produtividade percebida e reduzindo a pressão por esforços extracontratuais que frequentemente catalisam movimentos de retração (por exemplo, evitar promoções que ampliem a carga emocional), uma dinâmica que ajuda a explicar a difusão da *quiet ambition* entre jovens profissionais.



Em paralelo, pesquisas em diferentes setores e países reforçam que engajamento e bem-estar caminham juntos e predizem desempenho. Em organizações públicas, por exemplo, conforme Khusanova, Kang e Choi (2021), significado do trabalho eleva o engajamento e, por conseguinte, o desempenho avaliado por supervisores, evidenciando a mediação do engajamento entre sentido e resultados, resultado importantíssimo para compreender por que jovens engajados podem recusar liderança hierárquica sem abrir mão de excelência técnica e contribuição social.

Em amostras corporativas de grande porte, como mostram Lee e Jo (2023), autonomia e bem-estar psicológico impactam *in-role* (fazer bem o que é obrigatório) e *extra-role performance* (fazer a mais, de forma voluntária e proativa) via engajamento, sugerindo que alavancar recursos motivacionais (p. ex., autonomia, propósito, feedback de qualidade) é mais eficaz para sustentar resultados do que estratégias centradas em sobrecarga ou vigilância, fatores que tendem a alimentar posturas de autoproteção típicas da *quiet ambition*.

A segurança psicológica, isto é, a percepção de que o ambiente permite falar, errar e aprender sem medo, também se articula com engajamento e bem-estar, de fato, em meta-análise realizada por Frazier et al. (2017), restou demonstrado que segurança psicológica prediz desempenho e cidadania organizacional mesmo controlando relações positivas com a liderança e engajamento, o que reforça a premissa de que culturas empáticas e de aprendizagem mitigam riscos psicossociais e reduzem incentivos à renúncia de responsabilidades por autopreservação.

Diante do exposto nesta seção teórica, converge-se para três implicações que sustentam a tese deste artigo: (i) a *quiet ambition* expressa uma mudança de parâmetros de sucesso, não de compromisso, exigindo políticas de carreiras horizontais e reconhecimento de excelência técnica sem escalada gerencial (perspectiva normativa e institucional); (ii) recursos de trabalho, propósito e segurança psicológica são motores comprovados de engajamento e bem-estar, os quais, por sua vez, predizem desempenho em diferentes contextos e culturas; e (iii) alinhar práticas de liderança humanizada a tais evidências cria condições para engajamento sustentável da Geração Z e trabalho decente, contribuindo para metas do ODS 3 e ODS 8 no ambiente organizacional.

3. Método de Pesquisa

A metodologia adotada neste estudo foi delineada de forma a assegurar rigor, clareza e replicabilidade, em consonância com as boas práticas de pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas, conforme indicadas por Prodanov e Freitas (2013) e com o escopo teórico desenvolvido nas seções anteriores, especialmente no que tange à Geração Z, à liderança humanizada, ao engajamento, ao bem-estar e aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

A investigação estruturou-se sob uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo, apropriada para compreender percepções, motivações e experiências subjetivas que permeiam a atuação da Geração Z no ambiente corporativo paulistano. A lógica adotada foi a do método hipotético-dedutivo, que parte de proposições teóricas, como a influência dos recursos de trabalho no engajamento e no bem-estar, fenômenos já evidenciados em



meta-análises consolidadas (Mazzetti et al., 2023; Lee; JO, 2023; Frazier et al., 2017), para confrontá-las com dados empíricos coletados por meio de questionário estruturado.

O estudo concentrou-se em jovens pertencentes à Geração Z, definidos como indivíduos nascidos entre 1995 e 2010 que conciliavam atividades de graduação com vínculos profissionais em empresas localizadas na cidade de São Paulo. A escolha desse recorte geracional e geográfico buscou favorecer a homogeneidade do universo pesquisado e permitir a observação de padrões de comportamento específicos desse grupo no contexto corporativo paulistano. A amostragem adotada foi não probabilística, por conveniência, composta por 32 respondentes que atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos. A coleta de dados ocorreu entre junho e julho de 2025 por meio de um questionário on-line disponibilizado na plataforma Google Forms, cujo link circulou por redes acadêmicas e profissionais dos pesquisadores.

O instrumento de coleta foi elaborado com base nos objetivos do estudo e nos referenciais teóricos que sustentam a investigação, e foi organizado em três blocos principais. O primeiro bloco reuniu informações sociodemográficas, como idade, gênero, curso e instituição de ensino. O segundo tratou da situação profissional, incluindo tipo de vínculo (estágio ou CLT), tempo de experiência corporativa, formato de trabalho e percepção global de bem-estar. O terceiro bloco concentrou questões sobre liderança, engajamento, motivação e identificação com o conceito de *quiet ambition*. As perguntas, de formatos variados, múltipla escolha, escalas Likert e questões abertas, permitiram capturar tanto dados estruturados quanto narrativas que enriquecessem a compreensão dos fenômenos investigados.

Os construtos centrais foram operacionalizados a partir de referenciais consolidados na literatura: engajamento foi tratado segundo os elementos fundamentais do modelo Demanda-Recursos de Trabalho (JD-R), com foco em vigor e dedicação (Mazzetti et al., 2023); bem-estar foi mensurado por autopercepção global; liderança humanizada foi examinada por meio da preferência declarada dos participantes por práticas transformacionais e servidoras; e *quiet ambition* foi mensurada por autoidentificação acompanhada de justificativas abertas.

A organização e análise dos dados seguiram duas estratégias complementares. Para os itens fechados, aplicou-se estatística descritiva simples, permitindo identificar tendências gerais relativas ao perfil dos participantes, suas percepções sobre liderança, engajamento, bem-estar e identificação com o fenômeno da *quiet ambition*.

Já as respostas abertas foram examinadas por meio de análise temática, conforme diretrizes propostas por Braun e Clarke (2006). Esse método consiste em identificar padrões recorrentes de sentido nos discursos dos respondentes, por meio de um processo sistemático que envolve familiarização com os dados, codificação inicial, agrupamento dos códigos em temas, revisão e refinamento dos temas e, por fim, integração interpretativa. Sua escolha deve-se à capacidade de captar nuances subjetivas da experiência da Geração Z no ambiente corporativo, permitindo revelar significados associados a liderança humanizada, propósito, reconhecimento, autonomia, bem-estar e às motivações relacionadas à *quiet ambition*. A análise temática, ao articular dados empíricos e teoria, possibilitou uma leitura profunda das narrativas dos participantes, contribuindo para a robustez e coerência interpretativa dos achados.



Todo o processo de pesquisa respeitou os princípios éticos que regem estudos com seres humanos (Witiuk et al., 2018). Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e sobre a garantia de anonimato e confidencialidade antes de iniciar o questionário, tendo concordado formalmente por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Não foram coletados dados sensíveis ou informações que permitissem a identificação dos respondentes. Em conformidade com as orientações do evento ao qual o artigo será submetido, o arquivo principal foi preparado sem informações de autoria.

Ainda que a pesquisa ofereça contribuições relevantes para o entendimento da relação entre Geração Z, liderança humanizada e engajamento sustentável, algumas limitações precisam ser reconhecidas. O tamanho reduzido da amostra ($N = 32$), somado à natureza não probabilística da seleção dos participantes, limita a possibilidade de generalização dos resultados. O instrumento de coleta, embora embasado na literatura, não constitui escala validada, o que restringe inferências de natureza psicométrica. O uso de autorrelato também abre margem para a presença de vieses, como a desejabilidade social.

Apesar disso, a combinação de análise descritiva e análise temática, articulada a um arcabouço teórico robusto, confere ao estudo solidez interpretativa e relevância para pesquisas futuras, podendo subsidiar investigações ampliadas com métodos mistos ou desenhos estatísticos mais complexos.

4. Análise dos Resultados

Esta seção apresenta os achados empíricos do estudo e os interpreta à luz do referencial teórico. Os resultados são reportados de forma objetiva (tabelas, gráficos e estatísticas descritivas) e, em seguida, discutidos de modo crítico, destacando implicações teóricas e práticas, limitações e oportunidades para pesquisas futuras, sendo que todas as análises se baseiam no banco de respostas do questionário.

A amostra final foi composta por 32 estudantes ($N = 32$) universitários vinculados a empresas de perfil corporativo (CLT ou estágio) na cidade de São Paulo, conciliando estudos e trabalho formal. Houve predominância de 18-21 anos (71,9%), seguida de 22-25 anos (25,0%) e 26-30 anos (3,1%). Quanto ao gênero, o grupo foi majoritariamente feminino (75%) e, do ponto de vista socioeconômico, parte expressiva se declarou em famílias com renda acima de R\$10.000 (59,4%).

A maior parte (87,5%) estuda em instituições privadas reconhecidas na cidade de São Paulo (PUC-SP, FGV, ESPM, FAAP, Belas Artes), com predominância do turno noturno (81,2%), refletindo a rotina de quem trabalha e estuda. Na distribuição por vínculo, 43,8% relataram serem contratados pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e 40,6% estagiários; no tempo de experiência, 37,5% têm mais de 2 anos de atuação corporativa. Em termos de preferência por formato de trabalho, o modelo híbrido foi o favorito (75,0%), seguido de presencial (18,8%) e remoto (6,2%).

Entre os respondentes, o estilo de liderança mais engajador foi, de forma destacada, a liderança transformacional (65,6%), seguida pela liderança servidora (21,9%); estilos tradicional/hierárquico e "não sei identificar" perfizeram 6,2% cada, como mostra a Tabela 1.



Tabela 1. Estilo de liderança mais engajador

Categoria	Quantidade	Percentual (%)
Liderança transformacional (inspira mudanças e crescimento)	21	65,6
Liderança servidora (foco nas necessidades da equipe)	7	22,0
Não sei identificar	2	6,2
Liderança tradicional/hierárquica	2	6,2
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntados sobre as características mais valorizadas em um líder (até três escolhas), os jovens citaram sobretudo clareza nos objetivos (71,88%), reconhecimento (62,5%) e escuta ativa (56,25%); em seguida apareceram feedbacks constantes (46,88%) e flexibilidade (43,75%) (Tabela 2). Esses resultados convergem com o que a própria amostra expressa qualitativamente como diferencial de liderança humanizada no ambiente corporativo (reconhecer, ouvir, orientar e dar suporte).

Tabela 2. Características mais valorizadas em um líder (multi-escolha)

Categoria	Quantidade	Percentual (%)
Clareza nos objetivos	23	71,88%
Reconhecimento	20	62,50%
Escuta ativa	18	56,25%
Feedbacks constantes	15	46,88%
Flexibilidade	14	43,75%
Meritocracia	1	3,13%

Fonte: Dados da pesquisa

No Referencial Teórico, consoante à literatura levantada, a preferência por lideranças humanizadas (transformacional e servidora) está associada a ambientes psicologicamente seguros, propósito e desenvolvimento dos profissionais, elementos que favorecem engajamento e desempenho. Os achados empíricos corroboram tais relações: (i) recursos de desenvolvimento e pessoais (clareza, autonomia, reconhecimento) são os preditores mais fortes do engajamento em meta-análises do modelo JD-R, *Job Demands-Resources* (Mazzetti et al., 2023); (ii) autonomia e bem-estar influenciam desempenho intra-papel (*in-role*) e extra-papel (*extra-role*) via engajamento (Lee; Jo, 2023); e (iii) segurança psicológica se associa a desempenho e cidadania organizacional mesmo controlando liderança e engajamento (Frazier et al., 2017).

No autorrelato de engajamento, a amostra se distribuiu entre “muito engajado(a)” (53,1%), “razoavelmente engajado(a)” (28,1%) e “totalmente engajado(a)” (18,8%), como mostra a Tabela 3. Ainda que se trate de percepção subjetiva, esse padrão é consistente com a ideia de engajamento sustentável da Geração Z quando há clareza, reconhecimento e escuta ativa, atributos já destacados anteriormente.



Tabela 3. Nível de engajamento autorrelatado

Categoria	Quantidade	Percentual (%)
Muito engajado(a)	17	53,1
Razoavelmente engajado(a)	9	28,1
Totalmente engajado(a)	6	18,8
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os fatores que impactam negativamente o engajamento, destacaram-se sobrecarga de trabalho (46,88%), falta de propósito (40,63%) e falta de reconhecimento (34,38%), seguidos por liderança ineficaz e ambiente tóxico (Tabela 4). Além de coerentes com o retrato descritivo anterior, esses dados dialogam com evidências de estudos longitudinais: recursos pessoais, sociais e organizacionais (autoeficácia, suporte social, ferramentas adequadas) amortecem quedas de bem-estar e engajamento ao longo do tempo, sustentando a produtividade percebida e reduzindo a pressão por esforços extracontratuais (Straus et al., 2023).

Tabela 4. Fatores que impactam negativamente o engajamento (multi-escolha)

Categoria	Quantidade	Percentual (%)
Sobrecarga de trabalho	15	46,88%
Falta de propósito	13	40,63%
Falta de reconhecimento	11	34,38%
Ambiente tóxico	10	31,25%
Liderança ineficaz	6	18,75%
Pouca autonomia	3	9,38%
Falta de clareza nos objetivos de algumas tarefas	1	3,13%

Fonte: Dados da pesquisa

No campo atitudinal, como mostra a Tabela 5, observa-se que 87,5% concordam (parcial ou totalmente) que “a liderança influencia diretamente minha motivação” e 65,6% relatam propósito (parcial ou total) no trabalho atual. Além disso, 84,4% concordam que “o modelo híbrido/remoto contribui para o bem-estar”.

Tabela 5. Indicadores atitudinais (síntese, N = 32)

Categoria	Concorda Total ou Parcial (Quantidade)	Percentual (%)
O modelo híbrido/remoto contribui para o meu bem-estar	27	84,4
Sinto propósito no meu trabalho atual	21	65,6
A liderança influencia diretamente minha motivação no trabalho	28	87,5

Fonte: Dados da pesquisa



Os resultados acima são compatíveis com a forte preferência pelo formato híbrido de trabalho (75,0%), citada anteriormente. Esses resultados, conjuntamente, reforçam a centralidade de recursos de trabalho e liderança para o engajamento e bem-estar (JD-R), bem como implicam benefícios percebidos em formatos flexíveis, algo valorizado pela Geração Z.

Quanto à identificação com *quiet ambition* (priorização de qualidade de vida, bem-estar e equilíbrio pessoal), 34,4% responderam “sim, totalmente”, 40,6% “em parte”, 12,5% “pouco” e 12,5% “não me identifico” (Tabela 6). Em suma, três em cada quatro respondentes reconhecem a ambição silenciosa ao menos em parte.

Tabela 6. Identificação com *quiet ambition*

Categoria	Quantidade	Percentual (%)
Em parte	13	40,6
Sim, totalmente	11	34,4
Pouco	4	12,5
Não me identifico	4	12,5
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Do ponto de vista conceitual, a *quiet ambition* tem sido descrita como recalibração da ambição, e não como desengajamento: jovens redefinem sucesso valorizando propósito, equilíbrio e saúde mental, o que pode levar a evitar promoções quando estas acarretam sobrecarga e risco psicossocial, mas não necessariamente diminui o desempenho. A literatura normativa/analítica no campo jurídico-trabalhista já se refere ao tema como novo paradigma nas relações de trabalho (Leite, Malaquias e Assunção, 2025), enquanto estudos empíricos sobre engajamento e bem-estar mostram que ambientes saudáveis, recursos e autonomia preveem resultados intra e extra-papel (Mazzetti et al., 2023; Lee; Jo, 2023) e que segurança psicológica se associa a desempenho e OCB (Frazier et al., 2017).

Além disso, resultados em organizações públicas indicam que significado do trabalho eleva engajamento e, por consequência, desempenho (mediação do engajamento), oferecendo uma pista de por que jovens podem recusar funções de liderança formal sem abrir mão de excelência técnica e contribuição social (Khusanova; Kang; Choi, 2021). Em termos práticos, isso sugere que políticas de carreiras horizontais, reconhecimento e projetos com propósito podem reter e mobilizar a Geração Z sem exigir, necessariamente, ascensão hierárquica acelerada, sendo importante destacar pelo menos três pontos.

Primeiro, os dados demonstram preferência consistente por liderança humanizada (transformacional e servidora) e por atributos relacionais (clareza, reconhecimento, escuta). Para gestores e RH, isso fornece evidência aplicável: formar líderes em práticas de comunicação clara, feedbacks frequentes, reconhecimento e escuta ativa tende a elevar o engajamento, com ganhos de desempenho já bem documentados (JD-R; segurança psicológica).

Segundo, os fatores que reduzem engajamento (sobrecarga, falta de propósito e de reconhecimento) indicam prioridades de gestão: balancear cargas de trabalho, explicitar propósito e mensurar/celebrar entregas. A literatura longitudinal mostra que recursos



(pessoais, sociais e organizacionais) protegem bem-estar e engajamento ao longo do tempo. Assim, investir em recursos como tecnologia adequada, capacitação, autoeficácia etc. mitiga riscos e sustenta produtividade, particularmente em modelos híbridos, preferidos e percebidos como benéficos pela amostra.

Terceiro, a ampla identificação com *quiet ambition* recomenda trilhas de desenvolvimento horizontais, reconhecimento de excelência técnica e políticas flexíveis (carreira em “Y”, trilhas especialistas, regras de desconexão, jornadas flexíveis) como estratégias de retenção da Geração Z, além de fortalecer o alinhamento com os ODS 3 e 8 (saúde/bem-estar e trabalho decente).

No conjunto, os achados explicam por que e como liderança humanizada e recursos do trabalho engajam a Geração Z, com evidências práticas para lideranças, RH e políticas internas: maior clareza e reconhecimento, planejamento de capacidade para reduzir sobrecarga, e desenho de carreiras compatíveis com ambição sustentável (*quiet ambition*), o que diminui risco de distanciamento silencioso (*quiet quitting*) e potencializa desempenho.

Os resultados aqui analisados devem ser lidos considerando três limitações principais. (i) O tamanho amostral (N=32) e a amostra não probabilística (por conveniência) limitam a generalização para outros setores/locais; estudos futuros podem ampliar N e incluir métodos mistos, por exemplo, *survey* com entrevistas ou *focus groups* ou modelagens, como PLS-SEM - *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, ou, Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (Hair et al., 2017) para testar mediações/moderações. (ii) O instrumento, embora fundamentado na literatura, não empregou escalas validadas como a UWES - *Utrecht Work Engagement Scale*, ou Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht, de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), o que restringe inferências psicométricas, assim, pesquisas futuras podem validar medidas em amostras brasileiras da Geração Z. (iii) Por basear-se em autorreporte, os dados estão sujeitos à desejabilidade social; assegurar anonimato e itens de controle pode mitigar esse viés em coletas futuras. Ainda assim, a convergência entre dados quantitativos descritivos, respostas abertas analisadas tematicamente e evidências robustas da literatura (JD-R; segurança psicológica; engajamento-desempenho) fortalece as conclusões desta pesquisa.

Os resultados mostram, portanto, que liderança humanizada, operacionalizada por clareza, reconhecimento, escuta e feedbacks, está alinhada às expectativas da Geração Z e associada a indicadores de engajamento e bem-estar coerentes com a literatura contemporânea. Além disso, a predileção por formatos híbridos e a identificação com *quiet ambition* sugerem novos arranjos de carreira e gestão de pessoas capazes de promover trabalho decente (ODS 8) e saúde/bem-estar (ODS 3). Como consequência prática, recomenda-se que gestores e RH delineiem programas de liderança centrados em pessoas, recalibrem cargas de trabalho, fortaleçam recursos (autoeficácia, tecnologia, suporte social) e reconheçam trajetórias horizontais e especialistas como vias legítimas de ambição na Geração Z.



5. Conclusões

Este estudo investigou como a liderança humanizada, especialmente em suas vertentes transformacional e servidora, pode fortalecer o engajamento, o bem-estar e a retenção da Geração Z, articulando esses desfechos ao ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e ao ODS 8 (Trabalho Decente).

A análise das respostas de jovens que conciliam estudo e trabalho em empresas corporativas revelou um padrão claro: práticas de liderança baseadas em clareza de objetivos, reconhecimento, escuta ativa e suporte emocional são decisivas para seu envolvimento e permanência no ambiente profissional.

Os achados evidenciam, de forma consistente, que fatores como sobrecarga, ambientes tóxicos, liderança ineficaz e ausência de propósito comprometem o engajamento desses jovens, ao passo que formatos de trabalho flexíveis, propósito, segurança psicológica e qualidade das interações com as lideranças contribuem para experiências mais saudáveis e significativas.

A predominância da *quiet ambition* entre os participantes, entendida não como desinteresse, mas como redefinição sustentável da ambição, reforça que essa geração busca equilíbrio, desenvolvimento contínuo e coerência valorativa, e não modelos hierárquicos rígidos ou progressões baseadas em sacrifício pessoal.

Do ponto de vista teórico, a integração entre liderança humanizada, engajamento e *quiet ambition* oferece um quadro interpretativo para compreender como a Geração Z redefine o significado de engajar-se e prosperar no trabalho. Do ponto de vista prático, os resultados apontam caminhos claros: investir na capacitação de líderes, promover rotinas de *feedback*, fortalecer políticas de flexibilidade, reconhecer trajetórias horizontais e cultivar ambientes psicologicamente seguros emerge como estratégia essencial para organizações que desejam alinhar desempenho, bem-estar e sustentabilidade humana.

Como toda pesquisa exploratória, esta investigação apresenta limitações. A amostra é restrita (N = 32), não probabilística e localizada em São Paulo, o que limita a generalização dos resultados. O instrumento não utilizou escalas psicométricas validadas, como a UWES, e os dados, por serem autorrelatados, podem estar sujeitos à desejabilidade social.

Pesquisas futuras podem ampliar o escopo metodológico por meio de amostras probabilísticas, estudos longitudinais, modelagem de equações estruturais (PLS-SEM), uso de indicadores objetivos de desempenho e comparação entre setores e regiões, além de explorar o papel da *quiet ambition* na sucessão de liderança, retenção e trajetórias profissionais em arranjos presenciais, remotos e híbridos.

Por fim, os resultados demonstram que liderança humanizada, propósito, recursos adequados e culturas seguras não são apenas preferências da Geração Z são os pilares estruturantes do futuro do trabalho. Um futuro em que engajar significa, sobretudo, dar condições para que cada pessoa exerça seu potencial de forma saudável, produtiva e coerente com seus valores.



Referências

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento sustentável**: das origens à agenda 2030. Petrópolis: Vozes, 2020.

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

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

BERNARDES, Maria Júlia Militão; BELTRAMELLI NETO, Silvio. Trabalho decente na Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável: dissonâncias entre objetivos e monitoramentos preceituados pela ONU e pela OIT. **Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos**, v. 15, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21680/1982-310X.2022v15n1ID32790>.

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, J. M. **Leadership**. New York: Harper and 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, e36841, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/download/36841/19409/134302>. Acesso em: 26 fev. 2026.

DIAS, Bruna dos Santos; BRELÀZ, Gabriela de. **Geração Z e o mercado de trabalho**: uma revisão bibliográfica. Trabalho de Conclusão de Curso Administração. Escola Paulista de Política, Economia e Negócios. Osasco: Universidade Federal de São Paulo, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/items/5ab3325b-641e-4ec2-8055-3a32da562ee6>. Acesso em: 26 fev. 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 - RAD**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 35–56, 2020. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i1.40787>.

FACIROLI, Mariana Inácio. **Desenvolvimento sustentável, Agenda 2030 e promoção do trabalho decente**: considerações sobre o acompanhamento da meta de emprego pleno, produtivo e trabalho decente para todos no cenário brasileiro. 2020. Dissertação (Mestrado



em Direito). Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2020. DOI:
<https://doi.org/10.11606/D.107.2020.tde-02082022-114104>.

FRAZIER, M. L.; FAINSHMIDT, S.; KLINGER, R. L.; PEZESHKAN, A.; VRACHEVA, V. Psychological safety: a meta-analytic review and extension. **Personnel Psychology**, v. 70, n. 1, p. 113-165, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12183>.

HAIR, Joseph F., Jr.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2017.

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

KHUSANOVA, R.; KANG, S-W.; CHOI, S. B. Work engagement among public employees: antecedents and consequences. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684495>.

KLEIN JUNIOR, Paulo; GOMES, Luiz Geraldo do Carmo. Trabalho decente e redução das desigualdades: apontamentos teóricos quanto aos Objetivos 8 e 10 da Agenda 2030. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Uberlândia**, v.50, n.2, 2022. DOI: DOI: <https://doi.org/10.14393/RFADIR-50.2.2022.65581.94-117>.

LEE, D. D. Y.; JO, Y. J. The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. **Frontiers in Psychology**, v. 14, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>.

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

LOPES, Pedro Borba. Como liderar? A liderança transformacional. **International Integralize Scientific**, v. 5, n. 51, 2025. Disponível em: <https://iiscientific.com/artigos/f6a253/>. Acesso em: 26 fev. 2026.

MAZZETTI, G.; ROBLEDO, E.; VIGNOLI, M.; TOPA, G.; GUGLIELMI, D.; SCHAUFELI, W. B. 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>.

NOSCHANG, Patrícia Grazziotin; VIEIRA, Ana Terra. O trabalho decente e a sustentabilidade: em busca de um reconhecimento socioambiental no Brasil. **Revista do Direito Público**, v. 16, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5433/24157-108104-1.2021v16n2> p. 90.



PATTERSON, K. A. Servant leadership: a theoretical model. Servant leadership research roundtable. **Proceedings**. Virginia Beach, VA: Regent University, 2003. Disponível em <http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf>. Acesso em 27 fev. 2026.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani. **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.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.

SILVA, Mariana; BRASIL, Katia Regina Calixto. **Geração Z e o mercado de trabalho**: desafios, motivações e estratégias de retenção. TCC Curso de Bacharelado em Administração. Teresina: Universidade Estadual do Piauí, 2026. Disponível em: <https://sistemas2.uespi.br/bitstream/tede/2318/2/Artigo%20Completo.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2026.

SINCLAIR, Artur J. **Quiet ambition**: how introverts can thrive in the workplace: maximizing success: a guide for introverts navigating the corporate world. Independently Published, 2024.

STRAUS, E.; UHLIG, L.; KÜHNEL, J.; KORUNKA, C. Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 34, n. 15, p. 2960–2990, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>.

SZCZEPANIK, Dayanne Marciane Gonçalves; STEFANI, Silvio Roberto; BERNARDIM, Márcio Luiz. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8: Trabalho Decente e Pleno Emprego. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v13i2.61256>.

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

WITIUK, Ilda Lopes; FRANÇA, Beatriz; KRÜGER, Cauê; GUEBERT, Mirian Celia Castellain. **Ética em pesquisa envolvendo seres humanos**: Coleção Ética em Pesquisa, volume 2. Curitiba: PUCPRESS, 2018.