

Quiet Quitting e *Quiet Ambition* no Judiciário: Uma Convivência Indesejada

Arthur Napoleão Teixeira Filho (Enfam/TRF5)
Dinamene Nascimento Nunes (Enfam/TRF3)

Tema de interesse
Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da Justiça

RESUMO

Este artigo analisa criticamente os fenômenos contemporâneos do *quiet quitting* (“demissão silenciosa”) e do *quiet ambition* (“ambição silenciosa”) no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. A partir de pesquisa bibliográfica, discute-se a relevância desses comportamentos para a Administração Judiciária, identificando seus impactos sobre a eficiência, a legitimidade institucional e o engajamento dos servidores. A análise demonstra que a convivência entre ambos é indesejada, pois enquanto o *quiet quitting* compromete o desempenho organizacional, o *quiet ambition* pode gerar lacunas de sucessão em cargos de liderança. Por fim, são apresentadas estratégias de enfrentamento baseadas em políticas de Gestão de Pessoas, liderança inclusiva, Segurança Psicológica e valorização das trajetórias de carreira. O estudo busca contribuir para o debate acadêmico e prático sobre a Administração Judiciária, oferecendo subsídios para gestores, magistrados e formuladores de políticas públicas.

Palavras-Chave: Quiet Quitting; Quiet Ambition; Gestão de Pessoas; Judiciário; Engajamento no Trabalho.

1 Introdução

As transformações nas relações de trabalho nas últimas duas décadas, intensificadas pela pandemia do COVID-19, provocaram uma reconfiguração das expectativas de profissionais em relação às organizações. Em vez de uma adesão incondicional a modelos

1



hierárquicos rígidos e a jornadas extensas, observa-se um movimento crescente de questionamento sobre propósito, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e bem-estar no ambiente laboral (Harter, 2022). Neste cenário emergem dois fenômenos antagônicos, mas simultaneamente presentes: o *quiet quitting* (“demissão silenciosa”) e o *quiet ambition* (“ambição silenciosa”).

O primeiro se refere ao comportamento de servidores e empregados que limitam sua atuação ao mínimo contratual, evitando qualquer esforço que vá além das atribuições básicas da função (EBSCO, n.d.). O segundo, por sua vez, diz respeito a profissionais altamente engajados e dedicados, mas que optam por não buscar posições de liderança, preferindo concentrar-se em excelência técnica, equilíbrio de vida e contribuições coletivas (Robinson, 2022).

No contexto do setor público, e em especial no Poder Judiciário, a presença simultânea desses dois movimentos representa um desafio singular. A prestação jurisdicional exige produtividade, qualidade técnica e engajamento com valores institucionais — condições que podem ser ameaçadas pelo *quiet quitting*. Por outro lado, a ausência de ambição de liderança por parte dos mais competentes e engajados pode gerar um déficit de sucessão em cargos estratégicos, criando um vácuo gerencial prejudicial à continuidade institucional (Center for Democracy and Human Rights, 2017).

A relevância deste tema se acentua quando considerada a importância da confiança pública na Justiça. Uma Administração Judiciária que convive com altos índices de desengajamento e baixa ambição de liderança corre o risco de comprometer não apenas sua eficiência, mas também a legitimidade perante a sociedade. Assim, compreender a dinâmica entre *quiet quitting* e *quiet ambition* no Judiciário é essencial para delinear estratégias eficazes de gestão de pessoas que evitem essa convivência indesejada.

Este artigo, de natureza bibliográfica, tem como objetivo analisar criticamente a incidência desses fenômenos no Judiciário, destacando suas manifestações, consequências e possíveis estratégias de enfrentamento. Pretende-se contribuir para o debate acadêmico e prático sobre a Administração Judiciária, oferecendo subsídios para que gestores, magistrados e formuladores de políticas públicas possam lidar com esses desafios contemporâneos.

O artigo está estruturado de forma a que se faça um apanhado lógico dos fenômenos em estudo. Começa-se por apresentar uma revisão retórica sobre o *quiet quitting* e o *quiet ambition*, relacionando-os à perspectiva da Psicologia Organizacional, à Gestão de Pessoas e à Administração Judiciária. Segue-se analisando os constructos em questão no contexto específico do Judiciário, abordando suas particularidades na Administração Judiciária e as consequências para a Cultura Organizacional. Após, incursionar-se-á na vivência indesejada destes constructos no Judiciário, com suas tensões e consequências. Na parte final serão

lançadas estratégias de enfrentamento e será promovida uma discussão geral, lançando-se as considerações finais.

2 Revisão Teórica

O termo *quiet quitting* ganhou notoriedade em 2022, especialmente nas redes sociais, como um movimento de trabalhadores que passaram a limitar sua atuação ao estritamente necessário previsto em contrato. Não se trata de um pedido formal de demissão, mas de uma “desconexão silenciosa” em relação às expectativas organizacionais, evitando esforços extras, projetos voluntários e responsabilidades adicionais (EBSCO, n.d.).

Segundo Harter (2022), cerca de metade da força de trabalho norte-americana pode ser classificada como afetada pelo *quiet quitting*, o que demonstra o longo alcance do fenômeno. Do ponto de vista da Psicologia Organizacional, esse comportamento está associado ao desengajamento no trabalho, caracterizado por baixa energia, distanciamento emocional e percepção reduzida de eficácia — dimensões que refletem o polo oposto do engajamento no modelo de Maslach e Leiter (2016).

No setor público, o impacto do *quiet quitting* tende a ser mais grave, pois a prestação de serviços está vinculada a valores constitucionais e a direitos fundamentais da cidadania. A perda de motivação e de engajamento compromete a legitimidade do serviço estatal e gera custos sociais elevados, além dos orçamentários (Ferguson, Ronayne & Rybacki, 2014).

Em contraposição, surge o conceito de *quiet ambition*, identificado em especial entre profissionais da chamada Geração Z. Diferentemente do desengajamento, aqui se observa dedicação, competência e busca por excelência, mas sem o desejo de ascender a cargos de liderança ou a posições hierarquicamente superiores (Robinson, 2022). Essa tendência é um reflexo da busca por mais qualidade de vida e saúde mental no ambiente de trabalho (Carta Capital, 2024).

Estudos recentes destacam que os adeptos desse perfil valorizam mais a qualidade de vida, o tempo com familiares, a saúde física e mental e a estabilidade do que salários mais altos ou prestígio organizacional (Lungui, 2023). A ambição silenciosa questiona o modelo tradicional de carreira linear e vertical, propondo alternativas baseadas em trajetórias múltiplas: carreiras em Y, expertises técnicas e participação colaborativa em projetos.

Pesquisa realizada pela Robert Half/Insper (s. d.) pretendeu averiguar o *quiet ambition*, entender porque parcela dos colaboradores não desejava uma ascensão na carreira. Foram ouvidos 587 colaboradores e partiu-se da premissa de que há duas preocupações principais quanto à promoção: preocupações quanto à competência e preocupações quanto ao equilíbrio da vida pessoal e profissional. Observou-se que quando o *quiet ambition* se

3

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			 Universidade Potiguar
		 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	
	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário			

manifesta essas duas preocupações se combinam, porém, diferenciando-se de acordo com os níveis hierárquicos (Mantovani, 2024): quanto mais próximo da base da pirâmide organizacional, as duas preocupações têm o mesmo peso, o que já não ocorre nos cargos mais altos, pois nestes pesa mais o receio de prejuízos quanto ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Dessa forma (Robert Half/Insper, s. d.) , “pessoas com maiores preocupações sobre promoção sinalizam menos para seus superiores sua intenção e prontidão para serem promovidas, bem como estimam um tempo maior para sua próxima ascensão hierárquica. Isso mostra que essas preocupações podem ter consequências objetivas para a carreira das pessoas.”

Em agosto de 2023, a Visier pesquisou (Equipe Visier, s. d.) junto a 1.000 funcionários de tempo integral nos Estados Unidos - que se identificavam como colaboradores individuais - sobre se pretendiam tornar-se gestores de pessoas e sobre suas ambições dentro e fora do ambiente de trabalho. Constatou-se que os colaboradores individuais geralmente não queriam ser promovidos a gestores - 62% dos participantes relataram o desejo de permanecer como estão, sem serem promovidos. Numa visão por gênero, 44% dos homens estão interessados em serem promovidos, contra apenas 32% das mulheres. Apenas 36% dos participantes estavam interessados em assumir um cargo de gerência em uma organização diferente da sua organização atual. Estes dados sugerem que as organizações estão ameaçadas pela tendência do *quiet ambition* e que precisam se preparar agora para a lacuna de liderança que se avizinha (Equipe Visier, s. d.)

Ainda que o *quiet ambition* mantenha o engajamento, há riscos de descompasso institucional quando profissionais altamente capacitados se recusam a assumir funções de gestão. No setor privado, assim como no setor público, isso pode comprometer a sucessão de lideranças, já que cargos diretivos exigem disponibilidade para assumir responsabilidades adicionais em prol da organização.

Assim, de forma didática (Carta Capital, 2024), o “conceito de ‘quiet ambition’ não deve ser confundido com ‘quiet quitting’. Enquanto o primeiro descreve a busca por equilíbrio e qualidade de vida, o segundo refere-se a funcionários que, insatisfeitos com o emprego, reduzem sua produtividade e engajamento ao invés de pedir demissão”

A Psicologia Organizacional oferece lentes úteis para interpretar esses fenômenos. Três perspectivas merecem destaque: o Modelo Demanda-Recursos de Trabalho (DRT), a Teoria da Autodeterminação e a Segurança Psicológica.

O Modelo Demanda-Recursos de Trabalho (DRT), proposto por Bakker e Demerouti (2007), explica como a interação entre demandas do trabalho (pressões, carga horária, complexidade) e recursos disponíveis (apoio social, autonomia, feedback) determina níveis de

4



engajamento ou exaustão. O *quiet quitting* pode ser visto como uma estratégia defensiva diante de altas demandas com poucos recursos.

A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) sustenta que a motivação intrínseca depende da satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e pertencimento. A ausência dessas condições pode fomentar o desengajamento silencioso; já sua presença pode explicar a dedicação dos *quiet ambitious*.

Seguindo, a Segurança Psicológica (Edmondson, 2019) é um conceito que define a percepção dos trabalhadores de que podem se expressar, errar e propor ideias sem medo de retaliação. Organizações que cultivam Segurança Psicológica tendem a reduzir o *quiet quitting* e a canalizar o *quiet ambition* para inovação colaborativa.

A Google realizou pesquisa, denominada Projeto Aristóteles (Eckschmidt, 2021), focando na eficácia das equipes, analisou todas suas áreas para verificar qual a diferença entre as equipes de alto desempenho daquelas de desempenho inferior. apurou-se que ao lado da confiabilidade, estrutura e clareza, significado e impacto, a Segurança Psicológica é a principal característica de equipes de alto desempenho. Ainda mais importante do que quem estava na equipe, o diferencial decorria de como a equipe trabalha junto (Google re: Trabalho, s. d.).

Essa pesquisa revelou o quanto um ambiente de trabalho marcado pela segurança, pelo respeito mútuo e pelo bem-estar, influencia positivamente no desempenho dos colaboradores e das equipes,

Passa-se ao exame destes construtos no contexto do Judiciário.

3 O Judiciário como contexto específico

O Poder Judiciário brasileiro é marcado por uma estrutura hierárquica, complexa e altamente burocrática. A organização é regida por normas constitucionais e regimentais, com forte centralidade no controle processual e no cumprimento de metas de produtividade estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Essa característica confere singularidade à gestão de pessoas, que deve conciliar a busca por eficiência com a preservação de princípios como impessoalidade, transparência e legalidade (CNJ, 2016).

Conforme Ferguson et al. (2014) a gestão de pessoas no Judiciário enfrenta restrições orçamentárias, alta burocracia, influência de fatores políticos e intenso escrutínio social. Além disso, normas específicas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como a Resolução n.º 240/2016 (Gestão de Pessoas) e a Resolução n.º 207/2015 (Política de Atenção Integral à Saúde), estabelecem parâmetros para práticas organizacionais.

5



Portanto, essas características tornam a Administração Judiciária distinta da gestão das organizações privadas, havendo uma marcante rigidez procedimental que deve ser considerada para o estudo da matéria.

Apontam Ferguson et al. que (2014) os desafios de liderança no setor público envolvem não apenas a entrega de resultados, mas a manutenção da legitimidade e da confiança da sociedade. No Judiciário, essa confiança é condição essencial para a efetividade do Estado de Direito.

O *quiet quitting* manifesta-se de diferentes formas no cotidiano do Judiciário. Alguns exemplos recorrentes incluem:

- Cumprimento mínimo das atribuições funcionais: servidores realizam estritamente o que está descrito em seu cargo, sem engajamento em melhorias de processos, participação em comissões ou projetos estratégicos.
- Baixa adesão a programas institucionais: iniciativas como projetos de inovação, mutirões processuais ou grupos de estudo encontram resistência ou adesão meramente formal.
- Resistência a inovações tecnológicas: a transformação digital, fundamental para reduzir a morosidade processual, frequentemente encontra barreiras em servidores que não se dispõem a atualizar conhecimentos ou explorar novas ferramentas.
- Ausência de engajamento colaborativo: dificuldade de cooperação intersetorial e interinstitucional, que prejudica a celeridade e a eficiência dos serviços.

Essas condutas não configuram descumprimento de dever funcional, mas comprometem a efetividade global da instituição. Na lógica da prestação jurisdicional, a soma de esforços individuais é essencial para atender à crescente demanda social. Assim, mesmo desempenhos medianos impactam significativamente o coletivo.

O *quiet ambition*, por sua vez, encontra terreno fértil no Judiciário. Muitos servidores e magistrados optam por se dedicar à excelência técnica, à produção acadêmica e ao aprimoramento profissional, mas não manifestam interesse em assumir cargos de gestão ou direção. Entre os fatores explicativos, destacam-se:

- Percepção de sobrecarga dos cargos de chefia: funções comissionadas ou de direção implica maior responsabilidade, pressão por resultados e exposição pública, sem contrapartida proporcional em qualidade de vida.
- Valorização da estabilidade e da expertise: a carreira no Judiciário permite que o servidor construa autoridade técnica sem necessariamente ocupar posições hierárquicas mais elevadas.

- Busca por equilíbrio vida-trabalho: tendência especialmente marcante entre gerações mais jovens, em especial, a Geração Z, que priorizam saúde mental, tempo com a família e desenvolvimento pessoal (Lungui, 2023).

Embora positivo por garantir profissionais comprometidos com a entrega técnica de qualidade, o *quiet ambition* pode gerar riscos para a sucessão de lideranças. A ausência de candidatos dispostos a assumir cargos de gestão compromete a renovação administrativa, dificultando a implementação de políticas estratégicas e a adaptação institucional a novos desafios.

A convivência de *quiet quitting* e *quiet ambition* cria tensões internas relevantes. De um lado, há servidores que se dedicam minimamente, fragilizando a cooperação. De outro, há os que, apesar de comprometidos, não assumem papéis de liderança. O resultado é:

- Sobrecarga dos mais engajados (*quiet ambitious*), que compensam o déficit de colegas menos envolvidos.
- Sensação de injustiça organizacional, já que o esforço não é igualmente distribuído.
- Desgaste do clima organizacional, com impactos na motivação coletiva.
- Risco de esvaziamento de lideranças: menor número de profissionais preparados e dispostos a ocupar funções estratégicas.

No setor privado, a consequência imediata pode ser a perda de competitividade. No Judiciário, o impacto é ainda mais grave: compromete a confiança social na Justiça e a própria legitimidade da instituição como garantidora de direitos fundamentais.

Cabe agora, prosseguir com a aferição da convivência indesejada destes constructos no ambiente judicial, com suas tensões e consequências.

4 A convivência indesejada: tensões e consequências

A coexistência do *quiet quitting* e do *quiet ambition* dentro do Judiciário cria uma dinâmica institucional complexa. Enquanto um grupo de servidores reduz seu comprometimento ao mínimo contratual, outro mantém alto desempenho técnico, mas evita posições de liderança. Esse desequilíbrio gera tensões internas e consequências organizacionais relevantes.

Em primeiro lugar, os servidores mais engajados - muitas vezes os *quiet ambitious* - acabam assumindo carga de trabalho superior à de seus pares, o que pode levar ao desgaste e até ao *burnout*. A percepção de injustiça organizacional é intensificada, visto que o esforço não é distribuído de forma equitativa (Maslach & Leiter, 2016).

Além disso, a ausência de sucessores dispostos a ocupar cargos de gestão compromete a continuidade administrativa. Funções de direção no Judiciário exigem

liderança, capacidade de articulação e responsabilidade adicional. Sem candidatos preparados ou dispostos, cria-se um vácuo de liderança, dificultando a implementação de políticas estratégicas.

A combinação desses fenômenos compromete a Cultura Organizacional. A falta de engajamento coletivo mina a cooperação e enfraquece a confiança institucional. No setor privado, tais efeitos podem impactar a competitividade; no Judiciário, o risco é ainda maior: perda da legitimidade perante a sociedade e da confiança no sistema de justiça (Center for Democracy and Human Rights, 2017).

Ao estudar a inadmissibilidade do *quiet quitting* e do *quiet ambition* ao serviço público do Judiciário, Nunes e Teixeira Filho (2025), assim concluíram:

Vivemos em um contexto dinâmico, e o setor governamental não fica alheio às tendências comportamentais dos seus agentes, entretanto, no serviço público, tal como se apresenta na atualidade, não há espaço para fazer só o mínimo necessário a fim de evitar uma eventual demissão, como também não há lugar para recusar injustificadas de maiores responsabilidades, desde que tudo isso seja realizado com equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, pois são áreas indissociáveis da vida humana, refletindo uma sobre a outra, de forma inevitável.

Verificada a incompatibilidade destes constructos ao Judiciário, convém ser apreciadas algumas estratégias ao seu enfrentamento.

5 Estratégias de enfrentamento

Superar esses desafios requer uma abordagem sistêmica e estratégica de Gestão de Pessoas no Judiciário. Algumas diretrizes incluem quatro eixos: liderança e Gestão de Pessoas, engajamento no trabalho, desenvolvimento de carreiras, Cultura Organizacional e saúde.

Na liderança e Gestão de Pessoas podem ser instituídos programas de formação continuada em liderança servidora e facilitadora (Greenleaf, 2002; Edmondson, 2019) e desenvolvidas competências socioemocionais, como empatia, escuta ativa e *feedback* construtivo. Ainda, a adoção de uma liderança democrática, estimulando-se a liderança distribuída para se reduzir a centralização em poucos gestores.

Cite-se, como exemplo de sucesso, os resultados da IV Pesquisa de Clima Organizacional, promovida pelo Tribunal de Justiça do Maranhão com magistrados, servidores e estagiários (TJMA, 2022), que identificou que o índice geral de satisfação tem evoluído consistentemente ao longo dos anos: em 2016 foi classificado como razoável (66,5%



de aprovação), percentual aumentado para bom em 2022 (79,2% de aprovação). Esse resultado sugere o acerto e a evolução naquele tribunal “nas políticas de gestão necessárias para tornar o ambiente de trabalho mais estimulante e aprazível para os colaboradores desempenharem suas atividades” (TJMA, 2022, p. 4).

Outra estratégia pode ser a promoção do engajamento no trabalho dos servidores. Schaufeli et al. (2013) definem o engajamento no trabalho como um estado mental positivo e gratificante, composto por três dimensões inter-relacionadas: vitalidade (altos níveis de energia e esforço persistente), dedicação (sentido de significado, entusiasmo, inspiração e orgulho), e concentração (estar totalmente concentrado e imerso no trabalho).

O engajamento no trabalho pode ser explicado pelo modelo Demanda-Recursos de Trabalho (DRT) para equilibrar cargas e fornecer recursos adequados (Bakker & Demerouti, 2007): o engajamento no trabalho depende do equilíbrio entre demandas e recursos.

Políticas de reconhecimento e valorização de resultados e a gamificação e inovação em processos de gestão, promovendo motivação intrínseca, também são medidas recomendadas.

O desenvolvimento de carreiras deve ocorrer mediante o incentivo à caminhos de progressão na carreira e à mobilidade interna e a projetos intersetoriais, assim como a valorização de especializações técnicas de alto impacto social.

Nesse eixo de desenvolvimento de carreiras inclui-se também o *Lifelong Learning* (aprendizado ao longo da vida), ao proporcionar aos servidores meios e condições de se manterem atualizados e preparados para enfrentar os mais diversos desafios que se apresentam, “porque tem clareza quanto a importância de aprender para acompanhar as transformações da sociedade e do mundo” (ESPM, 2024).

No eixo Cultura Organizacional e saúde encontram-se medidas como a implementação da Política de Atenção Integral à Saúde (CNJ, Res. 207/2015), a promoção da Segurança Psicológica para reduzir o medo de erros e estimular a inovação e o delineamento e execução de programas institucionais de bem-estar, equilíbrio vida-trabalho e prevenção do adoecimento psíquico.

Em vista da imensa e crescente carga de trabalho a que estão sujeitos magistrados e servidores (CNJ, 2024), a prevenção quanto ao adoecimento físico e mental deve estar na ordem do dia.

No ponto, o *burnout*, que “é um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade” (Brasil, s. d.), causado principalmente pelo excesso de trabalho, é tema que merece cuidadosa atenção.

Estudo feito por Schaufeli et al (2004) objetivava investigar a relação entre demandas de trabalho, recursos de trabalho, *burnout* e engajamento, obteve os seguintes resultados: *burnout* e engajamento são estados negativamente relacionados; o *burnout* é principalmente previsto por demandas de trabalho e, em menor grau, pela falta de recursos de trabalho; o engajamento é exclusivamente previsto por recursos de trabalho disponíveis; o *burnout* está associado a problemas de saúde e intenção de rotatividade; o engajamento está associado apenas à intenção de rotatividade (baixa); o *burnout* atua como mediador entre demandas de trabalho e problemas de saúde; o engajamento atua como mediador entre recursos de trabalho e intenção de rotatividade.

Dessa forma, investir no aumento do engajamento no trabalho, dentre outros benefícios para servidores e equipes judiciárias, é capaz de prevenir o *burnout* e a ocorrência do *quiet quitting* e do *quiet ambition*.

6 Considerações Finais

A sociedade é cíclica, portanto os setores privados e públicos devem agir de forma estratégica para enfrentar as várias mudanças impostas pela sucessão geracional.

Desta forma, os fenômenos denominados *quiet quitting* e o *quiet ambition* incidem de forma significativa sobre o Judiciário, prejudicando o desempenho institucional, uma vez que o primeiro compromete a eficiência e o engajamento dos público interno; enquanto o segundo, embora positivo, poderá gerar déficits de liderança.

Nesse ambiente, o *quiet quitting* pode ser agravado pela percepção de falta de reconhecimento ou pela rigidez estrutural. Já, o *quiet ambition*, pode representar um ativo - servidores dedicados e competentes que preferem contribuir tecnicamente -, mas se não houver gestão adequada, pode gerar um déficit de liderança futura.

A convivência entre esses perfis é, portanto, indesejada. O enfrentamento exige estratégias de Gestão de Pessoas mais modernas, flexíveis e humanas, capazes de promover bem-estar, reconhecer méritos e criar trajetórias de carreira diversas.

Ao investir em políticas de liderança inclusiva, Segurança Psicológica e desenvolvimento profissional contínuo de seu servidores (*Lifelong Learning*), o Judiciário poderá mitigar os efeitos desses fenômenos e fortalecer sua legitimidade perante a sociedade, de forma que o futuro da Administração Judiciária depende, em grande medida, da capacidade de transformar ambição em engajamento coletivo e de neutralizar o desengajamento silencioso.

Sugere-se que sejam realizados estudos empíricos, a fim de se verificar o *quiet quitting* e o *quiet ambition* em servidores e seus reflexos no desempenho das equipes das unidades judiciárias.

Referências

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Brasil, Ministério da Saúde. (n.d.). *Síndrome de burnout*. Ministério da Saúde. <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>

Brasil, Tribunal de Justiça do Maranhão. (2022). *Relatório da IV pesquisa de clima organizacional*. TJMA. https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/ascom_tjma/relatorio_da_iv_pesquisa_de_clima_2022_25_02_2025_14_40_21.pdf

Carta Capital (2024, 27 de junho). Quiet ambition: Jovens trabalhadores priorizam o bem-estar em vez da liderança. *Carta Capital*. <https://www.cartacapital.com.br/do-micro-ao-macro/quiet-ambition-jovens-trabalhadores-priorizam-bem-estar-em-vez-de-lideranca/>

Center for Democracy and Human Rights [CEDEM]. (2017). *Analysis of human resources management in the Montenegrin judiciary*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/421381511259808906/pdf/121506-18-11-2017-16-24-13-AnalysisofHumanResourcesManagementIntheMontenegrinJudiciaryEN.pdf>

Conselho Nacional de Justiça. (2015). *Resolução n.º 207, de 15 de outubro de 2015: Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário*. <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1238072025060468403e2f0e8d8.pdf>

Conselho Nacional de Justiça. (2016). *Resolução n.º 240, de 9 de setembro de 2016: Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário*.

<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1906302021070160de1236aab1e.pdf>

Conselho Nacional de Justiça. (2024). *Justiça em números 2024*. CNJ. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Eckschmidt, T. (2021, 15 de fevereiro). Segurança psicológica, a base do alto desempenho. *MIT Sloan Management Review Brasil*. <https://www.mitsloanreview.com.br/post/seguranca-psicologica-a-base-do-alto-desempenho>

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

EBSCO. (n.d.). *Quiet quitting*. EBSCO Research Starters. <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/quiet-quitting>

ESPM. (2024). *O que é lifelong learning e qual a importância*. ESPM. <https://www.espm.br/blog/o-que-e-lifelong-learning-e-qual-a-importancia/>

Ferguson, J., Ronayne, P., & Rybacki, M. (2014). *Public sector leadership challenges: Are they different and does it matter?* Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/public-sector-leadership-challenges-center-for-creative-leadership.pdf>

Google re:Work. (n.d.). *Understand team effectiveness*. <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understanding-team-effectiveness>

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Harter, J. (2022, setembro). Is quiet quitting real? *Gallup Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>

12



Lungui, S. (2023, 12 de dezembro). Depois do “quiet quitting”, surge “quiet ambition”: Entenda a discussão e como pode afetar as organizações. *GZH Educação e Carreira*. <https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao/carreira/noticia/2023/12/depois-do-quiet-quitting-surge-quiet-ambition-entenda-a-discussao-e-como-pode-afetar-as-organizacoes-clq5ikcl30034016xlnefjncm.html>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout and engagement: New perspectives for research and practice*. Routledge.

Mantovani, F. (2024, 29 de março). Entenda o quiet ambition. *Revista Exame*. <https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/entenda-o-quiet-ambition/>

Robert Half/Insper. (n.d.). *Perspectivas sobre os desafios do pipeline da liderança*. Robert Half. <https://www.roberthalf.com/content/dam/roberthalf/documents/br/pt/indexed/Perspectivas%20sobre%20os%20desafios%20do%20Pipeline%20de%20Lideranc%CC%A7a.pdf>

Robinson, B. (2023, 10 de outubro). Quiet ambition: A tendência que ameaça a sucessão nas empresas. *Forbes Brasil*. <https://forbes.com.br/carreira/2023/10/quiet-ambition-a-tendencia-que-ameaca-a-sucessao-nas-empresas/>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>